

Quels sont les défis que les différents acteurs impliqués en EFTP devront surmonter pour parvenir à un système de formation professionnelle adapté à l'insertion professionnelle des jeunes au Sénégal ?

Auteur : Poumay, Clément

Promoteur(s) : Paul, Elisabeth

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en sciences de la population et du développement, à finalité spécialisée
Coopération Nord-Sud

Année académique : 2017-2018

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/5933>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : POUMAY

Prénom : Clément

Matricule : S156617

Filière d'études : Master en Sciences de la Population et du Développement

Mémoire

Quels sont les défis que les différents acteurs impliqués en EFTP devront surmonter pour parvenir à un système de formation professionnelle adapté à l'insertion professionnelle des jeunes au Sénégal ?

En vue de l'obtention du grade de Master en Sciences de la Population et du Développement, à finalité spécialisée Coopération Nord-Sud

Promotrice : Elisabeth PAUL

Lecteur : Guy MASSART

Lectrice : Géraldine BURLET

Remerciements

Je tiens à remercier Madame Elisabeth Paul, promotrice de ce mémoire, pour ses conseils, ses encouragements et la disponibilité qu'elle a exprimés tout au long de la rédaction de ce travail.

Je souhaite également remercier de tout cœur Monsieur Hugues Legros, qui, durant la période sur le terrain, m'a bien guidé dans mes recherches et m'a ouvert beaucoup de portes sur la thématique traitée, tout en répondant à mes diverses questions.

J'exprime toute ma gratitude à Jocelyne Couston, pour son accueil au sein du projet Acefop, pour m'avoir beaucoup appris au fil des jours.

Merci à toutes les personnes que j'ai rencontrées au cours de mes recherches : le personnel d'Acefop et de LuxDev, les personnes associées au projet, mes colocataires, les Sénégalais que j'ai côtoyés et qui ont partagé avec joie leur culture.

Liste des sigles et abréviations

ACEFOP	Accès Equitable à la Formation Professionnelle
AFD	Agence française de Développement
ANPEJ	Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
ANSD	Agence Nationale de Statistique et de la Démographie
APC	Approche Par les Compétences
BAD	Banque Africaine de Développement
CAI	Cellule d'Appui à l'Insertion
CAOSP	Centre Académique d'Orientation Scolaire et Professionnelle
CEDEAO	Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest
CFP	Centre de Formation Professionnelle
COPAI	Commission Partenariat et Appui à l'Insertion
DES	Développer l'Emploi au Sénégal
EFTP	Enseignement et Formation Technique et Professionnelle
FFU	Fonds Fiduciaire d'Urgence
FPT	Formation Professionnelle et Technique
IP	Insertion Professionnelle
LuxDev	LuxDevelopment
MFPAA	Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement économiques
ODD	Objectif de Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONFP	Office National de la Formation Professionnelle
PAQUET	Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence
PFTA	Plan de développement stratégique de la Formation professionnelle et Technique et de l'Artisanat

PPP	Partenariat Public-Privé
PSE	Plan Sénégal Emergent
PTF	Partenaire Technique et Financier
SEN/028	Projet de LuxDev d'appui à la Formation et à l'insertion professionnelle au Sénégal
SEN/801	Projet de LuxDev d'appui à la Formation et à l'insertion professionnelle au Sénégal, financé par l'UE, intitulé Acefop
TPME	Très petites, Petites et Moyennes Entreprises
UA	Union Africaine
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
ZCO	Zone de Concentration Opérationnelle
3FPT	Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique

Table des matières

1	INTRODUCTION.....	8
2	PREMIER CHAPITRE: CADRE METHODOLOGIQUE ET THEORIQUE	10
2.1	Approche conceptuelle.....	10
2.1.1	Définitions	10
2.1.2	Présentation générale de l’insertion par la formation professionnelle et technique ...	11
2.1.3	Différents modèles nationaux d’insertion professionnelle via l’EFTP	15
2.2	Problématique et hypothèses.....	23
2.3	Méthodologie.....	24
2.3.1	Revue documentaire.....	24
2.3.2	Entretiens	25
2.3.3	Observation participante	25
2.3.4	Limites du travail	25
3	DEUXIEME CHAPITRE : CADRE CONTEXTUEL.....	27
3.1	Contexte général	27
3.2	Contexte du Sénégal.....	29
3.2.1	Les politiques : Plan Sénégal Emergent et PAQUET.....	30
3.2.2	Le système d’insertion et les dispositifs d’aide à l’insertion	33
3.3	Plans d’appui des Partenaires Techniques et Financiers	35
3.3.1	Le Fonds Fiduciaire d’Urgence (FFU) de l’Union européenne pour l’Afrique	35
3.3.2	Développer l’emploi au Sénégal (DES).....	36
3.3.3	Accès équitable à la formation professionnelle	38
3.3.4	Accords de Partenariat Opérationnel	39
3.3.5	Autre projet du programme DES axé sur l’insertion professionnelle	40
4	TROISIEME CHAPITRE : ANALYSE DES DEFIS ET OPPORTUNITES D’UN SYSTEME DE FORMATION PROFESSIONNELLE ADAPTE A L’INSERTION PROFESSIONNELLE AU SENEGAL.....	41
4.1	Vérification de l’Hypothèse 1 :.....	41
4.1.1	Préambule	41
4.1.2	Enjeux.....	42
4.1.3	Définitions	42
4.1.4	Acteurs	43
4.1.5	Analyse de la situation du PPP en FPT au Sénégal.....	44
4.1.6	Outils, propositions et pistes envisagées pour l’amélioration du PPP.....	46

4.2	Vérification de l'Hypothèse 2 :	52
4.2.1	Préambule	52
4.2.2	Synergie entre les projets LuxDev au Sénégal.....	52
4.2.3	Synergie entre Acefop et les autres PTF	53
4.2.4	Synergie entre Acefop et le MFPAA.....	53
4.2.5	La collaboration devrait être étendue aux pays voisins pour favoriser la pérennité et l'efficacité des actions.	54
4.3	Vérification de l'Hypothèse 3	56
4.3.1	Préambule	56
4.3.2	Les stratégies d'insertion professionnelle.....	56
5	CONCLUSION	59
	Bibliographie	61
	Annexes.....	66

1 INTRODUCTION

« Le continent [africain] est un véritable baril de poudre. La poudre s'appelle démographie. Et le détonateur s'appelle emploi ». C'est sur cette métaphore alarmante que commence l'ouvrage « Africanistan » de Serge Michailof (2015), ancien directeur de l'Agence française de Développement. C'est aussi sur celle-ci que nous abordons le sujet de notre mémoire qui porte sur l'insertion professionnelle par l'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFTP). Nous avons mené une étude de cas dans le Sud et Sud-Est du Sénégal dans un projet d'Accès équitable à la formation professionnelle (Acefop), mis en place par l'agence luxembourgeoise pour la coopération au développement: Lux-Development. Ce projet fait lui-même partie d'un plus vaste programme intitulé Développer l'Emploi au Sénégal (DES), entièrement financé par le Fonds Fiduciaire d'Urgence de l'Union européenne (FFU).

Cet enjeu de l'emploi et de l'insertion de millions de jeunes est en effet un enjeu immense en Afrique, si ce n'est le plus important pour le siècle à venir (Hugon, 2009). Les chiffres sont éloquentes, environ 284 millions de personnes intégreront la population active d'ici 2030 rien qu'en Afrique subsaharienne, soit 18,9 millions de travailleurs arrivant chaque année sur le marché du travail (FMI, 2015). Alors que l'augmentation de la population jeune est en ralentissement dans toutes les autres régions du monde, elle continuera de croître en Afrique jusqu'en 2050 et même au-delà (UN, 2015). Et bien que le chômage des jeunes soit un effet connu pour les économistes, son ampleur atteint des proportions jamais égalées, qui va s'accroître dans les prochaines années.

La situation au Sénégal ne diffère pas du reste du continent. Comme dans la plupart des pays en transition démographique, la population sénégalaise est majoritairement jeune, avec une population de moins de 15 ans estimée à 42,6% du total de celle-ci et un taux d'accroissement annuel de 2,79% (République du Sénégal, 2014a). Ce marché de l'emploi jeune en pleine expansion est dominé par les non qualifiés puisque les dernières études estiment à 46% le nombre de jeunes chômeurs n'ayant aucune instruction et seulement 26% ayant un diplôme supérieur au primaire (*ibid*).

Pour répondre à cette situation, le gouvernement sénégalais, via le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET), vise une amélioration des secteurs de l'enseignement et de la formation du pays pour 2025. Dans ce programme, l'enseignement et la formation technique et professionnelle y jouent un rôle de premier plan (République du Sénégal, 2013).

L'EFTP s'est ainsi vu obtenir son propre ministère et est soutenu par plusieurs projets de coopération, notamment luxembourgeois depuis 2007. Depuis 2016, le Fonds Fiduciaire d'Urgence est venu en renfort au sud du pays avec le projet Acefop. Au sein de celui-ci, nous avons initié notre

recherche durant 9 semaines pour fournir un travail de support aux professionnels du milieu de l'EFTP.

Le travail se divise en trois parties. Une fois les bases théoriques posées et les hypothèses qui en découlent, nous décrivons rapidement la méthodologie adoptée dans le cadre de la réalisation de ce mémoire. En deuxième partie, nous posons le contexte précis dans lequel se sont opérées nos analyses et réflexions. Nous partons de la situation générale sahélienne et les raisons ayant motivé la création et le financement du programme Développer l'Emploi au Sénégal, pour poser par la suite les contours des politiques sénégalaises en IP et FPT. Enfin, nous détaillons l'action du programme DES et du projet Acefop ainsi que ses objectifs en termes d'insertion professionnelle. La troisième partie de notre travail répond aux trois hypothèses posées en début d'ouvrage et constituant notre réflexion analytique.

Le livrable attendu de ces travaux de recherche est une analyse des principaux enjeux que les différents acteurs en FPT doivent surmonter pour parvenir à un système de formation professionnelle adapté à l'insertion professionnelle des jeunes au Sénégal. Ils permettent de venir en complément des nombreuses études sur le sujet de la formation professionnelle, qui connaît un regain d'intérêt en Afrique avec de nombreux travaux de l'IPE-Pôle de Dakar (UNESCO) et de la Plateforme d'expertise en formation professionnelle (Pefop). Elle fournit aussi, nous l'espérons, un appui à la réflexion sur les changements qui s'opèrent au Sénégal en matière de modèle d'insertion professionnelle.

2 PREMIER CHAPITRE: CADRE METHODOLOGIQUE ET THEORIQUE

2.1 Approche conceptuelle

Ce chapitre aborde l'insertion professionnelle par l'Enseignement et la Formation Technique et Professionnelle (EFTP) via quelques définitions, ses particularités et règles et les grands modèles de référence de notre époque. Ce tour d'horizon théorique permettra au lecteur une compréhension claire du caractère pluriel et évolutif de notre sujet, avant d'accéder au contenu du projet.

2.1.1 Définitions

La définition de l'insertion peut prendre plusieurs formes et fait l'objet d'un débat qui oppose aussi bien les sociologues que les économistes. C'est là un concept qui exige d'être manipulé avec soin. Elle n'est toutefois analysée au cœur de cette étude que via le prisme de la formation professionnelle. Nous faisons par conséquent ici le choix de privilégier une seule définition, simple et faisant consensus.

D'après le dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, l'insertion professionnelle est "le processus d'accès à l'emploi, qui renvoie donc à la capacité d'effectuer avec succès la transition entre l'école et le marché de travail" (Champy & Etévé, 1994).

L'objectif de l'insertion est l'entrée dans un emploi «décent et durable » qui permet à un jeune de s'engager dans sa vie d'adulte, d'en assumer les responsabilités et de participer à la vie économique et sociale. (Acefop, 2018a)

L'action d'insertion vise l'ensemble des mesures, dispositifs et actions qui accompagnent ce parcours, cherchent à en réduire la durée et à aider l'individu à surmonter les obstacles qu'il rencontre dans son accès à l'emploi. (Acefop, 2018a)

Les étapes du parcours d'insertion:

- l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification professionnelle ;
- la sortie du système éducatif formel ;
- l'entrée dans la vie active, c'est-à-dire l'intégration dans le marché du travail (Acefop, 2018a).

La formation professionnelle et technique se définit comme « ceux des aspects du processus éducatif qui, en plus d'une instruction générale, impliquent l'étude des techniques et des sciences connexes, et l'acquisition de capacités pratiques, d'attitudes, d'une compréhension, et de

connaissances en rapport avec les professions des divers secteurs de la vie économique et sociale» (UNESCO, 2010).

Les missions de l'EFTP :

- Une mission sociale au profit des jeunes sans qualification dont les besoins en formation sont particulièrement aigus ;

- Une mission économique par laquelle il s'agit de conjuguer les besoins de l'économie et des entreprises avec ceux des salariés, en préparant ces derniers à leur insertion professionnelle, d'une part et, aux évolutions technologiques à venir, d'autre part (UNESCO-BREDA, 2009).

2.1.2 Présentation générale de l'insertion par la formation professionnelle et technique

L'EFTP est un moyen d'insérer les jeunes sur le marché du travail via une qualification pratique. Les études sur le sujet concernent le public ciblé par l'insertion via l'EFTP, son financement, sa prise en charge, les différents acteurs qui sont impliqués, les échecs et succès passés visant à la meilleure efficacité possible.

Ces études sont nombreuses car elles concernent beaucoup de professionnels. Les différents métiers de l'éducation s'y intéressent car ces études peuvent les aider à définir les priorités et les choix de filières de formation à développer ou au contraire à supprimer/réformer. Elles permettent une réflexion sur le caractère trop théorique ou inadapté de certains programmes de formation, sur leur validité qui conduisent systématiquement leurs anciens élèves au chômage ou qui ne leur permettent pas d'occuper de postes correspondant à leur secteur d'étude (Lamoure, 1994). Pour les planificateurs des ressources humaines, ces études leur permettront de disposer d'informations détaillées sur les relations entre niveaux de formation et d'emploi sur des catégories bien précises de la population active (*ibid*). Les politiques s'y intéressent car ils cherchent à optimiser, d'un point de vue économique et social, les investissements, souvent considérables, consentis en faveur de l'éducation. Ils s'y intéressent lorsqu'il est question de mettre en place un système d'éducation pouvant satisfaire au mieux aux besoins de développement du pays. En effet, dans beaucoup de ceux-ci, les taux de déperdition sont considérables et elles ont un coup social et économique importants (*ibid*).

L'EFTP est un secteur sensible, autant sur le plan économique que social. Sur le plan économique, car ce pan de l'éducation a pour objectif de former une main d'œuvre qualifiée pour des emplois spécifiques, qui doit à son tour améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises. C'est également une branche de l'éducation qui est onéreuse et a un coût supérieur aux autres types d'enseignement. Sur le plan social, parce que leur finalité est de préparer les jeunes à l'emploi et ainsi s'insérer dans la société, là où le chômage serait une remise en cause directe de leur formation (Lamoure, 1994).

Comme nous pouvons le constater, l'EFTP a un rôle prépondérant dans l'insertion des jeunes. Mais pour que cette insertion soit de qualité, certains critères doivent être respectés. Nous allons passer en revue les plus importants selon les experts qui se sont penchés sur le sujet. Premièrement, des moyens financiers suffisants sont nécessaires, généralement plus importants que dans les autres catégories de l'enseignement. Ceci est dû au rapport élève/maître souvent plus bas ainsi qu'au coût élevé du matériel didactique et des ateliers ou laboratoires requis. C'est une contrainte fréquente, notamment dans les établissements publics (UNESCO, 2014). Les sources de financements sont généralement multiples et proviennent d'allocations budgétaires publiques, de prélèvements fiscaux aux entreprises (taxes d'apprentissage), des ménages, des ressources du centre de formation et parfois des partenaires de développement pour certains pays. L'implication des entreprises dans le financement a beaucoup d'importance et est généralement à la hauteur de leur intérêt pour ce type d'enseignement (*ibid*).

Les formateurs ont également un rôle important sur la qualité de la formation et donc de l'insertion. Tout d'abord, leur profil doit être analysé, en privilégiant ceux issus du monde de l'entreprise. Une formation initiale et homogénéisée sur le territoire doit ensuite lui être fournie. Des formations continues sont également conseillées en fonction des besoins et afin de renforcer leurs compétences. Cela permet en plus un suivi pédagogique de ces formateurs. Pour éviter un turn-over parfois important en ce qui concerne les pays du Sud, une reconnaissance du statut des formateurs (validation des acquis d'expérience (VAE) notamment) les fidélise, mais aussi une rémunération suffisante (AFD, 2017).

Pour favoriser une bonne adéquation entre l'EFTP et l'intégration dans l'emploi, il est également nécessaire d'évaluer les besoins économiques du territoire afin que les formations soient bien connectées avec les enjeux économiques locaux et nationaux. Un préalable important est donc d'avoir connaissance des dynamiques et opportunités d'emploi via par exemple un diagnostic. Lorsque les formations se concentrent et s'adaptent à ces réalités territoriales, les entreprises se montrent beaucoup plus à l'écoute et la collaboration s'en retrouve également facilitée. Une difficulté souvent rencontrée est que *« certaines régions peuvent être sous-dotées, et l'offre est souvent plus faible en milieu rural. Ceci est dû à la nature même de l'enseignement technique et professionnel, qui a besoin d'être localisé près des industries et services pour des raisons d'efficacité et de pertinence »* (UNESCO, 2014). Ce partenariat passe également par l'implication des entreprises dans la création/modification des dispositifs de formation. Le rapport de l'AFD sur la capitalisation des actions de formation-insertion nous dit qu'*« Elle doit être anticipée suffisamment en amont de la mise en œuvre des activités, en impliquant par exemples ces acteurs dans les instances de pilotage du dispositif ou, à minima, dans des comités techniques ad hoc, et doit être maintenue au fil de la mise en œuvre pour garantir une actualisation continue des approches développées. »* (AFD, 2017).

Cette collaboration est donc un atout essentiel pour les jeunes en formation. L'accueil de ceux-ci en stage dans les entreprises est de nature à favoriser leur insertion. Les élèves gagnent en expérience et en compétence grâce à une alternance entre les temps de formation théorique et pratique. Cette formation en alternance est très étudiée et recherchée dans le domaine de l'EFTP. En effet, elle crée une relation étroite entre les mondes de l'éducation et du travail de laquelle découle un contexte très favorables pour les trois parties : élèves, entreprises, centre de formation (AFD, 2017). Ainsi, les entreprises peuvent de leur côté améliorer leurs procédures de recrutement (Doray & Maroy, 2001) et engager des jeunes dont ils connaissent le potentiel. Les professionnels peuvent conseiller et donner des astuces aux jeunes et élargir leur réseau relationnel. Les centres de formation peuvent s'adapter au mieux à la demande et minimiser leurs coûts d'investissement dans du matériel didactique. Les avantages sont nombreux.

Un autre aspect améliorant l'insertion par l'EFTP se fait via une massification de celle-ci. Outre les aspects financiers ou les objectifs politiques, l'accès à l'EFTP est important. L'amélioration de cet accès s'opère via une augmentation de la visibilité des formations existant pour le public. L'information et la promotion autour de celles-ci doivent être soutenues et doivent surmonter les a priori souvent négatifs – dans certains pays – de la formation technique et professionnelle (Dubar, 2001). Bien évidemment, les centres de formation doivent, comme dit précédemment, être soutenus politiquement et financièrement pour augmenter leur capacité d'accueil (en termes d'espace et de moyens).

Bien que le travail présent s'intéresse à l'insertion des jeunes sortant de l'EFTP, cette insertion *« n'est pas établie une fois pour toutes au moment de l'obtention du diplôme, mais construite lors du cheminement de formation et tout au long de la trajectoire professionnelle. »* (Friot & Rose 1996). Cet apprentissage permanent appelé formation continue est davantage pris en compte ces dernières années et il contribue à une insertion facilitée en cours de carrière ou de reconversion.

Pour répondre aux enjeux de l'insertion professionnelle via l'EFTP, la formation en elle-même, aussi performante soit-elle, ne suffit pas. Le jeune doit pouvoir être accompagné sur le chemin de l'emploi. Pour ce faire, des services d'accueil et d'orientation sont généralement assurés. Ces initiatives, du type plateformes d'insertion, ont une fonction d'orientation professionnelle et d'information. Leur objectif est d'accueillir le jeune et de l'informer sur les métiers, de l'accompagner dans l'élaboration et la définition de son projet professionnel. Cet accompagnement se traduit par un appui individualisé aux jeunes, en fonction du besoin de chacun, de ses envies et compétences. Les personnes accompagnatrices sont des professionnels qui tiennent compte de la situation du jeune (moyen de mobilité, situation familiale, santé, etc.). Des ateliers de technique de recherche d'emplois sont organisés, ainsi que des simulations d'entretien et des visites d'entreprises. L'appui ne s'arrête pas à la fin de la formation et peut même perdurer après le décrochage du premier emploi. Pour

trouver cet emploi, la plateforme d'insertion a aussi une fonction d'articulation entre les différents acteurs locaux (centre de formation, agences d'emploi, secteur privé, etc.) afin de multiplier les opportunités et développer un réseau professionnel auquel le jeune peut avoir accès (AFD, 2017). Malheureusement, les centres de formation n'ont pas forcément toujours accès à ces services. Dans ce cas, c'est le rôle de l'établissement de s'y substituer au mieux.

D'autres aides à l'emploi concernent le soutien à la création d'une activité. L'auto-emploi est en effet fréquent pour les élèves sortant de l'EFTP (85% des postes occupés au Sénégal) et c'est d'ailleurs une des caractéristiques qui attire le soutien des politiques d'éducation des pays du sud sur ce secteur (ONFP, 2014). Pour permettre aux jeunes qui souhaitent se lancer en tant qu'entrepreneurs d'avoir un fonds de départ, des Institutions de Micro Finance (IMF) sont généralement disponibles. De nombreuses ONG sont impliquées au Sud dans cet appui comme nous le verrons plus tard. La formation se fait alors généralement par des modules préconçus.

Au vu de ces bonnes pratiques à respecter en EFTP afin de permettre une insertion professionnelle exemplaire, une série de questions nous vient en tête. Qu'est-ce qui entrave leur mise en place ? Qu'est-ce qui nous apparaît prioritaire parmi ces pratiques ? Quelle est la situation dans notre cas sénégalais ?

Particularités de la coopération au développement en formation professionnelle

Au-delà de ces éléments clés propres à l'insertion professionnelle via l'EFTP, le contexte de la coopération au développement amène quelques particularités supplémentaires. Les acteurs (ONG, institutions bilatérales) font face à des contraintes de plusieurs ordres. Tout d'abord, la durée dans le temps limitée des projets *« amène à se poser la question des limites de dispositifs de financement de courtes durées (de 3 ans en moyenne), qui ne laissent pas toujours le temps de créer les conditions favorables à une pérennisation du dispositif. »* (AFD, 2017). De ce problème découle celui de l'appropriation locale des dispositifs mis en place/renforcés par les acteurs de la coopération.

En effet, pour qu'un dispositif de projet puisse perdurer après la fin de celui-ci, les acteurs locaux doivent pouvoir prendre le relais. Il convient de souligner que *« la pérennisation d'une activité initiée par une ONG du Nord implique souvent la création ou la transformation radicale d'une institution du Sud. C'est pourquoi les processus d'autonomisation se recoupent assez rapidement avec des notions de renforcement des capacités, de développement institutionnel et de gestion des relations partenariales »* (Gret, 2002). La gestion partenariale ne se limite d'ailleurs pas à l'objectif de pérennité. Comme le souligne l'AFD dans une de ses notes techniques, *« En étant seul, un dispositif de formation aura des difficultés à avoir des résultats satisfaisants. Cela pose la question de la pertinence de développer des interventions isolées. Dans ce sens, les logiques de partenariats, de mise en synergie et d'articulation des interventions sont indispensables. »* (AFD, 2017). Le partenariat avec

les acteurs locaux accroît les moyens disponibles et permet dans le cas de l'offre de formation un changement d'échelle dans le sens d'une massification. Au vu des enjeux démographiques des pays ouest africains et de la difficulté de trouver un emploi pour les jeunes présentés en amont, cette massification est primordiale. Dans cette optique, les partenaires du Nord *« peuvent contribuer au développement de cette offre de formation, en expérimentant des initiatives qui pourront ensuite être reprises par d'autres acteurs (pérennité), voire démultipliées (changement d'échelle) »* (ibid). Ainsi, chaque acteur détient un rôle spécifique en fonction de sa nature. Il peut être intéressant pour les partenaires du Nord de se inscrire dans les politiques publiques d'un pays pour l'appuyer afin de décupler l'impact de l'action des uns et des autres.

Cette synergie entre les différents acteurs semble donc primordiale dans les projets de coopération au développement. Mais qu'en est-il au Sénégal en EFTP ? Le projet Acefop a-t-il des partenaires au Sud et, si oui, quel est le niveau de collaboration ? Les réponses à ces questions nous permettraient d'analyser la pérennité du projet et son intégration dans l'éducation au Sénégal.

Les partenaires du Nord doivent intégrer d'autres règles dans leur action. Généralement basés sur les nouveaux Objectifs de Développement Durable (ODD)¹, des facteurs tels que l'égalité entre les genres sont ainsi particulièrement surveillés en EFTP. Il existe de nombreux travaux et réflexions sur le sujet du genre en EFTP dans les pays du Sud tels que la boîte à outil de Laetitia Antonowicz².

La certification est un autre critère essentiel auquel les partenaires du Nord comme les acteurs du Sud sont attentifs. Dans le contexte de pays très majoritairement constitués de travailleurs informels (en dehors du personnel fonctionnaire), la certification permet une reconnaissance légale de la qualification et des compétences du jeune formé. La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) est un des moyens utilisés dans ce sens. De plus, la certification permet évidemment d'évaluer le niveau de compétence de l'apprenant. Un autre défi, outre la reconnaissance par l'Etat d'un diplôme, généralement peu valorisant en ce qui concerne les sortants de l'EFTP, est d'harmoniser le processus d'évaluation sur le territoire et d'avoir une commission responsable reconnue (Dynamic, 2015).

2.1.3 Différents modèles nationaux d'insertion professionnelle via l'EFTP

Nous allons maintenant présenter différents modèles nationaux d'insertion professionnelle qui font figure de référence. Cette visualisation nous aidera plus tard à distinguer quel modèle correspond le mieux au contexte de l'EFTP au Sénégal voire à accoucher d'un modèle purement sénégalais. Il y a d'innombrables recherches sur le sujet qui *« couvrent à la fois les cheminements de formation, les trajectoires et stratégies d'insertion, les intermédiaires et les acteurs de l'insertion, de même que les*

¹ <http://www.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development-goals.html>

² <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2017-10/Boite-a-outils-genre-education-formation-professionnelle-emploi.pdf>

facteurs structurels qui façonnent le contexte socioéconomique dans lequel se déroule le processus » (Mbodj, 2017).

Selon Claude Dubar (1991), pour comprendre l'origine d'une spécificité nationale aux différents modèles d'insertion, il y aurait trois aspects à prendre en compte issus d'un raisonnement sociologique. En premier lieu, les modèles d'insertion professionnelle seraient le fruit de l'histoire des problèmes sociaux auxquels ont fait face les sociétés. En deuxième lieu, l'insertion résulterait des rapports sociaux propres à cette société à un moment donné. La logique et la stratégie des différents acteurs impliqués dans l'insertion seraient le troisième construit sociétal de l'insertion professionnelle.

La difficulté méthodologique à comparer différents modèles nationaux tient au fait que les interprétations des données produites doivent être appréhendées dans le contexte socio-économique spécifique des pays en question. Il est en effet *« dénué de pertinence de comparer les dispositifs d'insertion comme s'il s'agissait de simples outils techniques ou montages juridiques destinés à répondre à un problème partout identique »* (Lefresne, 1996). Les dispositifs mis en place ont une façon de concevoir l'insertion des jeunes différente entre pays. *« Leur mise en place associe, sous des modalités diverses un ensemble d'acteurs : Pouvoirs publics (Etats, collectivités territoriales), organisations d'employeurs et institutions de représentation des salariés (syndicats et instances élues), jeunes eux-mêmes utilisateurs des mesures »* (ibid). Cela signifie que la mise en place des dispositifs résulte de négociations, d'échanges mais aussi de conflits *« portés par des acteurs sociaux par nature interdépendante »* (ibid). Le résultat peut se traduire de plusieurs manières, soit une *« production centralisée et unilatérale de normes d'insertion par l'Etat »* ou par *« l'existence de compromis stables à partir d'un partage équilibré des responsabilités entre acteurs sociaux »* (ibid).

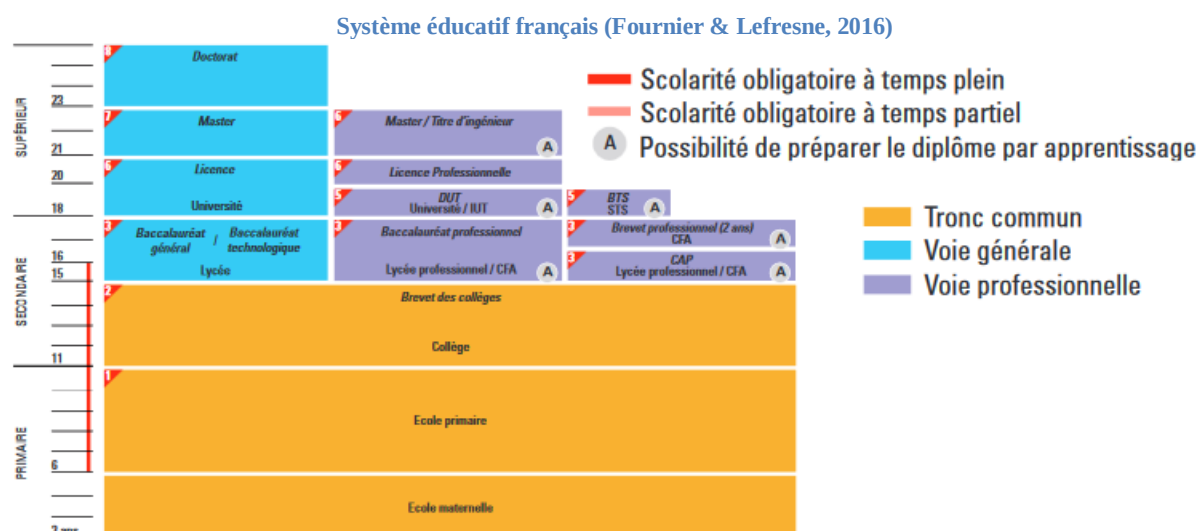
Les trois modèles qui vont être présentés se situent entre ces deux extrêmes. Il s'agit du modèle latin (utilisé en Espagne, Italie, France), du modèle britannique et du modèle allemand. Il est important de souligner que ces modèles ne représentent pas forcément la situation exacte des pays cités à l'heure actuelle mais qu'ils servent néanmoins toujours d'archétype.

2.1.3.1 Modèle latin

Les pays correspondants au modèle latin présentent un taux d'inactivité³ supérieurs aux autres modèles dévoilant un maintien plus long dans l'appareil scolaire. La part des 15-24 ans ayant un emploi est faible. Cet allongement de la scolarité sert à la fois de « refuge » face au chômage à court terme mais favorise également le développement du capital humain (Lefresne, 1996).

³ Définition de l'Insee : Les inactifs sont par convention les personnes qui ne sont ni en emploi ni au chômage : jeunes de moins de 15 ans, étudiants et retraités ne travaillant pas en complément de leurs études ou de leur retraite, hommes et femmes au foyer, personnes en incapacité de travailler

Le schéma ci-dessous présente le système éducatif français en 2016. La sortie du tronc commun à 15 ans oblige le jeune à choisir entre la voie générale et la voie professionnelle sans transition.



Concernant la voie professionnelle, elle est dominée par un modèle purement scolaire. En France, après 1945, « l'abandon du libéralisme et l'adhésion des élites à une politique interventionniste de l'État, conjugués aux circonstances démographiques et économiques des « Trente Glorieuses », ont fait basculer les politiques de formation [initiale] de la main-d'œuvre en faveur d'une scolarisation qui n'avait été jusque-là que marginale » (Brucy & Troger, 2000). Or, aujourd'hui, alors que la formation professionnelle doit toujours répondre au défi de socialisation et de formation d'une main-d'œuvre de qualité, le nouveau contexte politique et économique remet en question un équilibre adopté durant les « Trente Glorieuses ».

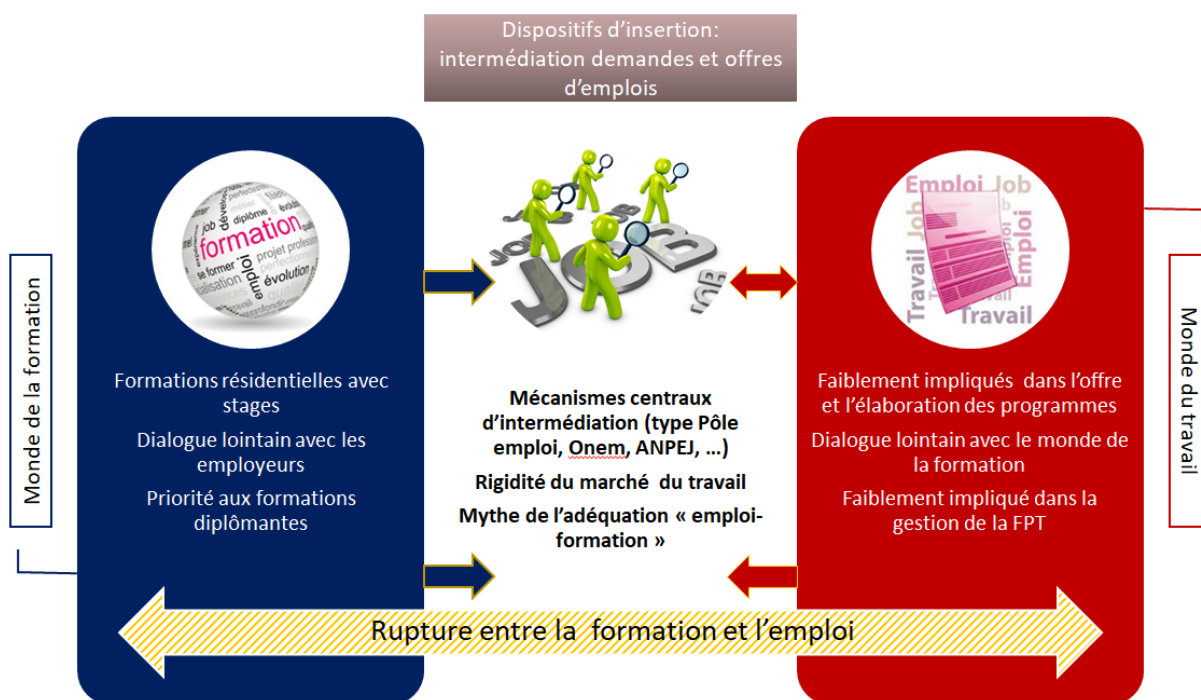
Cet équilibre, de conception académique dominante, était basé sur une hiérarchie des savoirs prônant le « général » sur le « professionnel », l'« abstrait » sur le « concret » car les premiers permettent de s'élever dans la hiérarchie des diplômes ou professions. Cet humanisme d'apprentissage se veut formateur de l'homme, du travailleur et du citoyen.

La formation en entreprise est donc très limitée. Elle vise principalement le public adulte en formation continue. En France, pour les jeunes, il existe la Certification de Qualification Professionnelle qui forme presque exclusivement en entreprise. Elle est surtout perçue comme un diplôme destiné aux exclus de l'école et aux jeunes en difficultés et ne répond qu'à des besoins d'activités peu valorisantes (Brucy & Troger, 2000). Ce dernier constat peut s'expliquer par la piètre réputation de la formation en alternance (Dubar, 2001).

Le schéma ci-dessous présente le modèle d'insertion latin dans lequel le monde de la formation et le monde du travail sont distants. Ils ne se côtoient pas. Pour permettre aux sortants de

l'éducation de rentrer sur le marché de l'emploi, des dispositifs « facilitateurs » d'insertion sont créés (exemple du Pôle Emploi en France). Ces dispositifs centralisés sont souvent décriés pour leur efficacité modérée, au vu des taux de chômage relativement élevés dans ces pays. Le problème induit par ce système d'insertion provient d'une inadaptation et d'une incompréhension entre deux milieux pourtant interdépendants. Les jeunes ne sont pas toujours formés en fonction des besoins du marché ni avec les outils employés en entreprise et les stages sont peu fréquents et de courte durée.

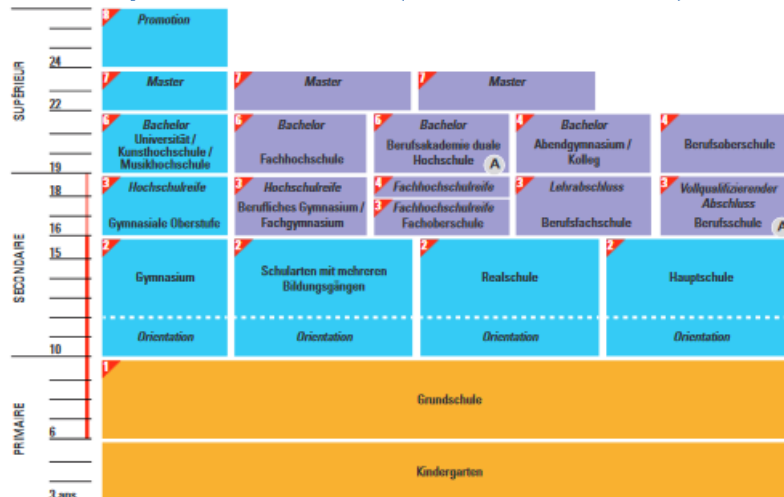
Relation entre le monde de l'éducation et du travail: modèle latin (Acefop, 2018b)



2.1.3.2 Modèle allemand

En Allemagne, le tronc commun se termine à l'âge de seulement 10 ans. Ensuite, les élèves se voient dirigés vers deux années d'orientation. Durant celles-ci, ils sont dirigés vers une des trois filières existantes (*Hauptschule*, *realschule*, *gymnasium*), en fonction d'un conseil délivré par l'établissement primaire et dont les parents doivent faire partie. Deux des trois filières existantes sont à caractère professionnel mais l'enseignement est toujours considéré comme général jusqu'à 16 ans. Ensuite, les élèves peuvent transiter vers le système purement professionnel ou continuer l'enseignement général. L'orientation n'est pas définitive et les élèves peuvent changer en cours de parcours. Étant donné que l'Allemagne est une république fédérale, il faut souligner que l'éducation est une compétence réservée aux Länder donc des variantes d'organisations peuvent exister (Janssens, 2014).

Système éducatif allemand (Fournier & Lefresne, 2016)



En Allemagne, le pourcentage d'élèves suivant l'enseignement secondaire professionnel est particulièrement élevé puisqu'il atteint les 51,49%. D'autre part son taux de diplômés du troisième cycle (bachelier et master) est plus faible par rapport aux autres pays européens. A titre de comparaison, en 2013, la part des 30-34 ans étant en possession d'un diplôme supérieur était de 42,7% en Belgique, de 36,8% au niveau de l'UE des 27 et de 33,1% en Allemagne (Eurostat, 2014).

Cet attrait pour le milieu professionnel est caractéristique de l'Allemagne dont la formation professionnelle repose sur un système dual porté d'intérêt jusqu'à l'international. Pour le comprendre, il est « important de considérer l'ancrage tant culturel que traditionnel du système dual dans la société allemande. Celui-ci est, de surcroît, associé à une image positive et respectée au sein de la population allemande » (Janssens, 2014). Le parallèle avec la France est donc ici remarquable. En Allemagne, l'origine de cet intérêt remonte jusqu'aux guildes du moyen âge. A l'époque, les règles de formation d'apprenti étaient développées par les corps de métiers selon leurs propres règles. Le système dual moderne, lui, apparaît au XXe siècle durant la naissance de l'industrialisation (Heinz, 2000).

Les politiques du pays vont également dans ce sens car « le système dual fait [...] entièrement partie des éléments constitutifs de la compétitivité allemande et de la force d'innovation des entreprises. » (Janssens, 2014). Le pays possède un répertoire des métiers avec pour chacun une formation associée garantissant la standardisation des diplômes. Le système en place a « davantage la volonté de former des travailleurs qualifiés plus que de répondre aux besoins des entreprises formatrices [...] Elle ne « bloque » donc pas l'élève dans une spécialisation mais lui permet plutôt d'acquérir un ensemble d'aptitudes qui lui permettront ensuite de s'orienter vers l'une ou l'autre activité » (ibid). L'avantage de ce répertoire et de sa réglementation lui permettent de « continuellement s'adapter au marché du travail, contribuant à rendre ce système flexible et ouvert

aux changements » (*ibid*). L'avantage est également financier pour les politiques d'éducation qui ne doivent financer que l'encadrement scolaire.

Les entreprises participent de manière volontaire et sont très impliquées dans la formation. Celles-ci financent aux deux tiers (Ifrap, 2013) la formation car les coûts sont compensés à long terme. En effet, « *les employeurs y voient un moyen de recruter du personnel de qualité et d'éviter des coûts de recrutement futurs. De plus, dans une logique plus court-termiste, au terme de leur formation, les apprentis sont capables de répondre aux besoins immédiats de l'entreprise* » (Janssens, 2014). D'ailleurs, l'engagement des entreprises est primordial car la faisabilité d'un tel système repose sur la capacité des entreprises à recevoir les étudiants. Finalement, les entreprises formatrices donnent une image positive dans la société allemande.

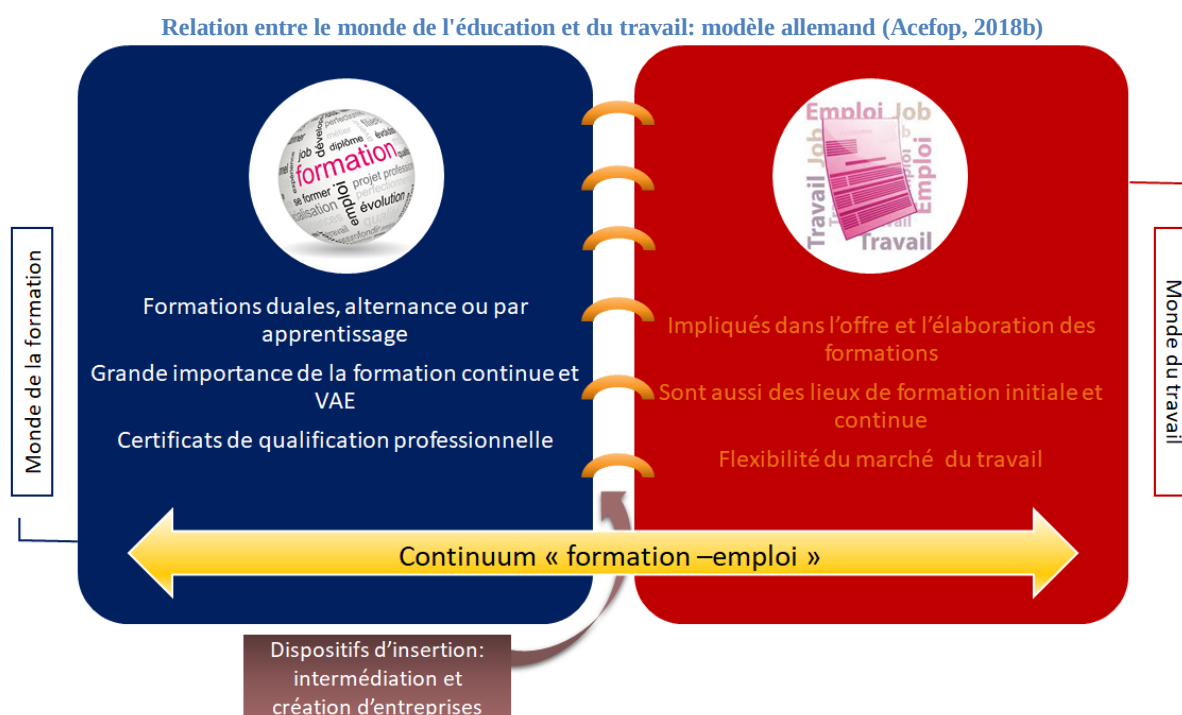
Bien que les études supérieures accueillent moins d'étudiants comme le présentaient les statistiques d'Eurostat. « *L'enseignement supérieur organise aussi des programmes d'études 'dual', qui sont de plus en plus populaires ces derniers temps. [...] Le système dual inclut des formations allant de l'ouvrier professionnel au technicien supérieur. Les fonctions de cadres supérieurs dans les entreprises peuvent être remplies par des personnes diplômées du système dual* » (Janssens, 2014).

Ce système dual n'est toutefois pas sans défaut. Depuis le renforcement de l'Union européenne et de la mondialisation ces dernières décennies, le marché du travail évolue et le modèle dual s'en trouve impacté. Premièrement, la formation duale est trop spécifique, c'est-à-dire trop liée à l'emploi alors qu'il est aujourd'hui demandé aux travailleurs davantage de compétences transversales. Ensuite, le système dual semble évoluer trop lentement en comparaison des changements technologiques et d'organisation du travail. En troisième lieu, la formation duale a tendance à creuser un écart toujours plus grand entre apprentis et universitaires et à créer une stratification traduisant les dynamiques sociales et les discriminations lui correspondant (Heinz, 2000). Les jeunes, les femmes et les immigrés étant les principales victimes. Enfin, le marché du travail est aujourd'hui plus volatil. La formation professionnelle n'a plus la même valeur et « *n'a plus qu'une valeur de ticket d'entrée pour suivre les changements et pour continuer de se former.* » (Heinz, 2000). Thelen (2008) argue que « *the German system of vocational training is undergoing subtle but significant changes from a mainly collectivist system to a more segmentalist one* ».

Pour répondre aux défis des changements et permettre au système dual de s'y adapter, un centre de recherche spécifique à la formation professionnelle a été créé, il s'agit du *Bundesinstitut für Berufsbildung*⁴. Il étudie les innovations possibles du système pour lui permettre de rester compétitif et avantageux pour tous les acteurs impliqués dans son fonctionnement (Ifrap, 2013).

⁴ Institut fédéral pour l'éducation et la formation professionnelle

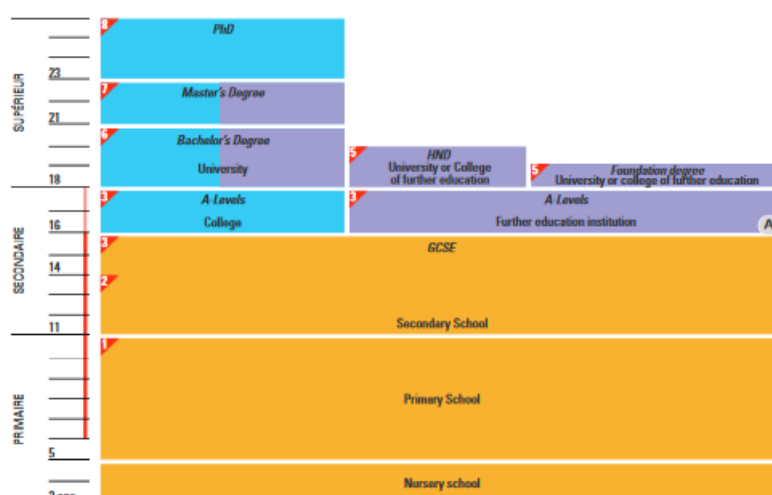
Nous allons maintenant analyser le processus d'insertion professionnelle des jeunes sortants de l'éducation allemande via le schéma ci-dessous. Lefresne (1996), explique : « *Le mot " insertion " n'ayant pas d'équivalent dans la langue allemande [...] La problématique centrale [...] porte sur la responsabilité et l'efficacité du système de formation (système scolaire à plein temps ou entreprises) davantage que sur l'accès à l'emploi* ». En effet, en comparaison du modèle allemand, on observe l'absence de réel dispositif d'appui à l'insertion. Le dialogue entre les deux mondes est permanent et s'applique dans l'élaboration des programmes de formations des jeunes. Cela se traduit par une certaine fluidité dans le passage d'un monde à l'autre.



2.1.3.3 Modèle britannique

Le modèle britannique se distingue par un taux d'emploi très élevé par rapport à ses voisins. Ce résultat est en partie le fruit d'une tradition d'entrée précoce sur le marché du travail – phénomène qui tend néanmoins à se dissiper depuis la fin du XXe siècle. Ainsi, « *En 1980, 79 % des jeunes Britanniques sortant du système scolaire pour entrer sur le marché du travail ont 16 ans tandis que les personnes du même âge ne constituent en France que 13 % du flux de sortants du système éducatif* » (Lefresne, 2000). Le schéma du système éducatif britannique semble ressembler au modèle français. La filière professionnelle ne permet néanmoins pas d'études supérieures longues.

Système éducatif britannique (Fournier & Lefresne, 2016)



Concernant le système de formation professionnelle, « Historiquement, le système de formation et d'insertion professionnelle des jeunes Britanniques offre un contraste important avec celui des jeunes Français. Traditionnellement fondé sur l'apprentissage, chevillé au syndicalisme de métiers, ce système débouche sur une insertion précoce des jeunes sur le marché du travail » (Lefresne, 2000). Cette particularité britannique s'explique par la dynamique du marché du travail qui se présente comme plus favorable aux jeunes, en comparaison des pays voisins. Elle s'explique également par une proximité institutionnelle entre apprentissage et emploi. De plus, il n'y a aucune incitation à poursuivre une formation initiale⁵ au vu des exigences peu élevées en termes de main-d'œuvre qualifiée. « Les interactions entre l'éducation et la formation d'une part, l'organisation du travail et le positionnement dans la division internationale du travail d'autre part fondent dans le cas britannique un « équilibre de bas niveau de qualification » (Finegold & Soskice, 1990).

Le modèle britannique de formation professionnelle peut se rapprocher du modèle allemand dans sa nature valorisante, au contraire de la France qui l'associe au statut d'ouvrier (Lattard, 2000). Une autre différence fondamentale avec le système français réside dans la dépendance à la conjoncture économique. L'indépendance du système formatif français lui évite la chute de places disponibles pour les élèves lors des périodes de récession économiques (Campinos-Dubernet & Grando, 1988). En Grande-Bretagne, cette dépendance est due au contrôle total de la formation professionnelle par l'appareil productif. L'essentiel de la formation se déroule d'ailleurs en entreprise et la fréquentation scolaire n'est même pas obligatoire. Pour ces entreprises, « la logique de flexibilité [...] l'emporte sur celle de formation » (Lefresne, 2000). Il n'y a pas de dispositif mis en place pour harmoniser la certification de ces formations ni de codification pour les homogénéiser.

⁵ Définition de l'encyclopédie Wikipedia : La formation initiale est la première formation obtenue au terme d'un cycle d'étude. Elle s'oppose à la formation continue. Elle est aussi la formation acquise par l'individu dans le cadre éducatif et dans le cadre d'apprentissage et d'expérience acquise au sein de l'entreprise

Suite à ces défaillances, l'Etat a tenté de réguler la situation avec le programme New Deal en 1998 (renommé Flexible New Deal en 2009)⁶. De leur côté, les jeunes privilégient la poursuite de leurs études.

Ces trois modèles synthétisés, il nous vient la question de la situation au Sénégal. En tenant compte de l'évolution historique, des caractéristiques contextuelles et des relations du monde éducatif et professionnel sénégalais, quel serait un modèle « idéal » vers lequel devrait tendre le système de formation professionnelle au Sénégal pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés ?

2.2 Problématique et hypothèses

Après avoir rapidement fait le tour de quelques définitions, de bonnes méthodes et de modèles nationaux d'insertion professionnelle par l'EFTP, nous allons reprendre les questions qui ont été soulevées et tenter d'y répondre par des hypothèses de recherche. Celles-ci ont été construites à l'aide de sources qui ont été détaillées dans la partie méthodologique de ce travail. Elles nous donneront un bon aperçu des défis que les différents acteurs impliqués devront surmonter pour parvenir à un système de formation professionnelle adapté à l'insertion professionnelle des jeunes Sénégalais.

1) Qu'est-ce qui entrave la mise en place des bonnes pratiques d'insertion professionnelle en EFTP au Sénégal ? Lesquelles semblent prioritaires ou se répercutant sur les autres ?

-L'insertion professionnelle par l'EFTP doit surmonter plusieurs freins et risques, notamment la consolidation d'un partenariat public-privé prioritaire dans l'élaboration d'un modèle de formation dual. L'importance d'un partenariat entre les acteurs publics et privés est de première importance au vu des bonnes pratiques à mettre en œuvre en EFTP. Leur collaboration et la cohésion qu'ils auront dans l'élaboration des formations professionnelles sont déterminantes pour le futur des jeunes sur le marché de l'emploi.

2) Quel est l'état des relations entre les différents acteurs de l'insertion professionnelle et de l'EFTP au Sénégal ? Comment impactent-elles les différents projets ?

-Les bons résultats de l'insertion professionnelle en EFTP au Sénégal sont le fruit d'une synergie entre les différents acteurs concernés (projets d'agences européennes, UE, gouvernement sénégalais, PTF, ONG.), tant au niveau national qu'au niveau de la sous-région. La collaboration devrait être renforcée et étendue aux pays voisins pour favoriser la pérennité et l'efficacité des actions.

3) Quel modèle d'insertion professionnelle en EFTP serait le plus adapté au contexte socio-économique sénégalais ?

⁶ Voir à ce sujet : https://www.ifs.org.uk/economic_review/fp193.pdf

-Les acteurs doivent concevoir un modèle national d'insertion professionnelle adapté au contexte socio-économique sénégalais. Une formation sur le modèle dual, favorisant un continuum formation-emploi, serait idéale pour répondre aux objectifs du PSE. En interne du projet Acefop, plusieurs considérations théoriques ont été soumises à ce sujet.

L'analyse plus approfondie de ces hypothèses en troisième partie de travail devra nous permettre de répondre à notre question de recherche :

Quels sont les défis que les différents acteurs impliqués en EFTP devront surmonter pour parvenir à un système de formation professionnelle adapté à l'insertion professionnelle des jeunes au Sénégal ?

2.3 Méthodologie

L'approche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche se veut qualitative. Pour y parvenir, nous nous sommes basés sur une série de méthodes de collecte de données. Jean-Pierre Olivier de Sardan en liste un certain nombre dans son texte sur la rigueur du qualitatif (2008). Parmi celles-ci, trois ont été mobilisées : la revue documentaire, les entretiens informels et l'observation participante.

2.3.1 Revue documentaire

La revue documentaire a été la première étape de la démarche de recherche. Il s'agissait de consulter divers documents généraux relatifs à l'insertion et la formation professionnelles dans les pays en développement, avant le terrain. L'objectif était de s'imprégner et de comprendre le contexte global d'intervention pour pouvoir par la suite cibler la documentation utile avec plus de précision. Elle a ensuite été utilisée tout au long de l'enquête de terrain, mais aussi après. Cette revue littéraire se divise d'une part en une revue de la littérature scientifique et d'autre part en une revue de la littérature grise. La première est assez générale et peu fournie sur le sujet du Sénégal, elle permet un comparatif entre les dispositifs existant dans ce pays par rapport à des pays européens. La seconde est constituée de nombreux rapports d'agences internationales, des documents de différents services de la République du Sénégal, de cabinets de consultance privés ainsi que de la documentation interne (rapports d'activités, études, réflexions écrites, etc.). La revue documentaire permet de se poser davantage de questions relatives au sujet d'étude. Elle donne aussi lieu à apprécier les déficits existant sur celui-ci et à poser les premières hypothèses exploratoires (Olivier de Sardan, 2003).

2.3.2 Entretiens

Les entretiens ont une place centrale dans le recueil d'information. Pour ce travail, les entretiens indirects ont été privilégiés par rapport aux entretiens semi-directifs. En effet, « *Alors que la relation amicale revivifie, la discussion instrumentale dépersonnalise, jusqu'à donner l'impression que la parole prive l'enquête d'une partie de son être. C'est une parole aliénée, une «prise» de parole* » (Bruneteaux & Lanzarini, 1998). Ils ont été pris durant toute la durée du terrain. Des entretiens de groupes ont aussi été réalisés. D'une part, de manière impromptue, puisque les interactions sous forme d'entretien informel peuvent impliquer que des personnes se mêlent à la conversation, vu que le chercheur travaille en *naturalistic setting* (Olivier de Sardan, 2008). L'opportunisme du chercheur dans ce mode d'entretien est de tirer parti de tout type de situation. D'autre part, des entretiens organisés ont eu lieu pour traiter de sujets spécifiques. Les personnes interrogées occupent des positions très variées dans différentes institutions. Les informations ont été recueillies dans carnet de bord dans lequel tout a été minutieusement répertorié. Les entretiens ont également permis d'entrer en contact avec d'autres étudiants chercheurs travaillant sur des problématiques proches et ainsi de s'échanger des conseils et des dossiers utiles.

2.3.3 Observation participante

L'observation participante consiste, pour un chercheur, en une immersion dans un univers social étranger pour y observer une activité, un rituel, une cérémonie et, dans l'idéal, pour y participer (Bourdieu, 2003). Le chercheur doit jongler avec la double casquette de témoin et de co-acteur (Olivier de Sardan, 2003). Cette observation s'est opérée dans de très nombreux ateliers organisés. Ceux-ci consistent en réunions de divers acteurs du milieu de la formation professionnelle pour faciliter le partage d'informations, la prise de décision et la réflexion. Des supports audiovisuels sont fréquemment utilisés dans ces ateliers et un rapporteur ou secrétaire est désigné pour mettre par écrit les apports de chacun des participants.

Les informations collectées ont ensuite été traitées et triangulées pour parvenir à répondre aux hypothèses de recherche.

2.3.4 Limites du travail

Il convient d'avertir le lecteur quant aux limites du travail. Tout d'abord, nos réflexions personnelles sont appuyées sur seulement neuf semaines sur le terrain alors que le projet est en place depuis bientôt deux ans à partir de la sortie de cette recherche. Ensuite, les réflexions sur l'insertion au sein du projet n'en sont qu'à leurs balbutiements et leurs résultats ne seront visibles qu'à moyen et long terme, ce qui ne permettra pas au projet de voir l'entière réussite ou non de ses activités en

matière d'insertion professionnelle avant sa fin. Pour les modèles nationaux d'insertion professionnelle décrits en première partie, ils sont « caricaturés » et ne tiennent pas compte de certaines irrégularités probables. Enfin, le nombre de problématiques soulevées relevant du sujet a été limité, en tenant compte de ce qui paraissait prioritaire pour l'insertion professionnelle. Le travail ne se veut donc pas exhaustif.

3 DEUXIEME CHAPITRE : CADRE CONTEXTUEL

3.1 Contexte général

Une des questions qui pose problème aujourd'hui aux gouvernements du Sud, surtout auprès des pays subsahariens, est l'équation de la population de jeunes arrivant sur le marché de l'emploi chaque année par rapport au nombre d'emplois créés annuellement. Le calcul amène à une catastrophe socio-économique si des moyens ne sont pas mis en œuvre pour inverser la tendance qui se profile pour les décennies à venir. A l'inverse, bien utilisé, le dividende démographique⁷ africain pourrait booster la croissance (FMI, 2015).

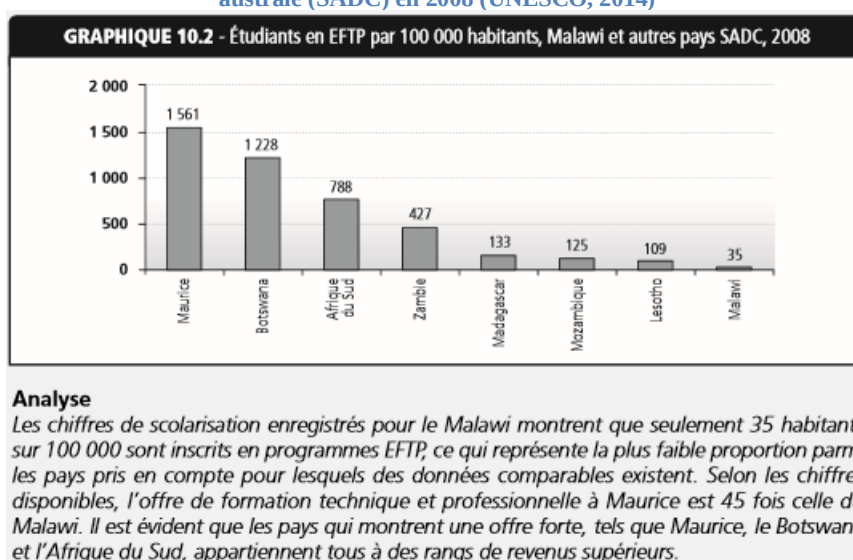
En effet, en Afrique subsaharienne, le nombre de jeunes en âge de travailler sera en 2050 trois fois plus nombreux en Afrique qu'en Chine, à savoir 362 millions contre 124 (FMI, 2015), pour un nombre d'emplois en faible augmentation au vu des économies peu créatrices d'emplois de ces pays. Car le continent africain, au-delà de sa grande diversité, est majoritairement demeuré dans une économie de rente qui a connu peu de progrès de productivité, et sur lequel se trouve 34 des 50 pays les moins avancés (Hugon, 2009). Si la fin du 21^{ème} siècle est marquée par une situation d'emploi difficile et souvent instable, il n'en demeure pas moins que cette situation reste variable d'un continent à l'autre ou d'un pays à l'autre (OCDE, 2018). Il en est de même pour la signification qui se cache derrière les chiffres du chômage, camouflant parfois d'autres réalités. *« Ainsi, les taux de chômage officiels en Afrique tournent autour de 5%, ce qui est inférieur aux taux européens. C'est que dans ces pays, le chômage d'attente de l'emploi désiré est un luxe pour la plupart des jeunes qui doivent subvenir à leurs besoins, aider leur familles et qui se voient donc contraints d'accepter des emplois faiblement rémunérés »* (Michaïlof, 2015).

Selon l'UNESCO (2014), les dernières années ont montré que les pays en développement avaient fait preuve d'efforts accrus dans les systèmes d'EFTP et de ses structures. Bien que les pays d'Afrique subsaharienne ne répondent pas à un schéma d'évolution identique, il semblerait que cet intérêt porté à l'EFTP soit dû à cette situation d'emploi. Par ailleurs, la technification de l'économie de ces pays incite à chercher du personnel qualifié répondant au développement du secteur privé. Les enseignements secondaires général et universitaires n'ont plus l'apanage de la préparation à l'emploi et l'EFTP joue le rôle d'un parcours alternatif de développement de compétences. Enfin, le secteur EFTP est un bon moyen de certifier les professionnels de l'économie informelle, très présent dans les pays en développement, avec des diplômes reconnus par l'Etat.

⁷ Définition du Fonds des Nations Unies pour la population : Le dividende démographique correspond à la croissance économique potentielle liée à l'évolution de la pyramide des âges d'une population, principalement lorsque la proportion de la population active (15 à 64 ans) est supérieure à celle des personnes n'étant pas ou plus en âge de travailler (14 ans et moins, 65 ans et plus).

La scolarisation varie cependant très fort entre les différents pays africains. Selon l'OCDE (2008), bien que les taux aient augmenté de façon significative entre 1996 et 2007, les données indiquent que la part des élèves dans cette filière de l'éducation est inférieure par rapport aux autres continents. Les taux d'élèves inscrits dans la filière EFTP sont généralement supérieurs dans les pays francophones, le plus élevé étant celui du Rwanda (36%).

Étudiants en EFTP en perspective régionale, Malawi et autres pays de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) en 2008 (UNESCO, 2014)



Bien que l'augmentation de l'EFTP reflète l'intérêt croissant des politiques pour ce secteur, les taux réels n'atteignent que rarement les objectifs nationaux fixés (UNESCO, 2014). Il faut aussi souligner qu'au-delà des grandes différences de répartition entre pays, les différences existent également intra-pays. Les régions rurales sont bien souvent sous-dotées par rapport aux capitales et grandes villes. « Ceci est dû à la nature même de l'enseignement technique et professionnel, qui a besoin d'être localisé près des industries et services pour des raisons d'efficacité et de pertinence » (Ibid).

Une difficulté récurrente en EFTP auxquels doivent faire face les politiques de toutes les régions de l'Afrique subsaharienne concerne la collecte des données quantitatives, avec des taux d'indisponibilités de données les plus graves en Afrique centrale et en Afrique de l'Ouest⁸ (UNESCO-BREDA, 2009). Cette difficulté est issue de deux facteurs principalement. Premièrement la négligence permanente des pouvoirs publics qui ne s'intéressent que depuis peu à l'EFTP et, en second lieu, la diversité du système d'EFTP (multiplicité d'institutions parallèles, de tutelles, de types de formation, de modalités de régulation et de formes de financement). Du point de vue des données qualitatives, la difficulté est à chercher au niveau du manque de normes et standards pour la panoplie très large

⁸ Bien que la tendance montre une timide amélioration grâce notamment aux efforts des partenaires au développement qui cherchent à améliorer les indicateurs et les capacités nationales de collecte

d'installations, matériel didactiques et formations existantes (à l'opposé du système d'enseignement général beaucoup plus homogène) (UNESCO, 2014).

3.2 Contexte du Sénégal

Notre étude ne se déroule pas sur l'entièreté de la région subsaharienne, elle se concentre majoritairement sur la situation du Sénégal. La population sénégalaise en âge de travailler, c'est-à-dire celle âgée de 15 ans et plus, représente 7,72 millions de personnes sur les 13 millions que compte la population sénégalaise à l'année 2015. Cela représente 58,2% de la population totale. Une part importante de cette population inactive est constituée de femmes (43,8% des inactifs) ainsi que d'étudiants (30,4% des inactifs) (République du Sénégal, 2015). Le taux de chômage atteint 10,2% sur le plan national et seulement une personne sur cinq travaille à plein temps au Sénégal (ANSD, 2017). Le taux de sous-emploi est de 32% en ce qui concerne la population active. Ce chiffre élevé est une contrainte à la recherche de l'équilibre socio-économique et risque d'hypothéquer la mise en valeur du dividende démographique du pays (République du Sénégal, 2017).

Les difficultés pour les jeunes d'accéder à un emploi dans ce pays sont liées à plusieurs facteurs parmi lesquels, on peut citer : les contreperformances de l'économie, l'inadéquation du système de production des qualifications par rapport aux besoins du marché, le manque d'informations fiables sur le marché du travail, la méconnaissance des institutions de promotion de l'emploi des jeunes, la faible capacité de création d'emplois du secteur privé, etc. (Dynamic, 2015).

L'insuffisance d'appui, de soutien et de conseil à la fois pour les jeunes et les chefs d'entreprise par des structures d'insertion lors de l'embauche des jeunes et durant leur parcours professionnel est fortement ressentie malgré la mise en place récente de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ), qui semble faillible sur plusieurs points. Le système éducatif semble ne pas stimuler assez tôt l'esprit entrepreneurial. Ainsi, seuls 8,6% des jeunes chômeurs en 2011 se disent prêts à créer leur propre emploi bien que près d'un actif sur quatre exerce à son propre compte (ANSD, 2011). Le potentiel de création d'emplois est sous-exploité eu égard aux rigidités du système bancaire en terme de financement du secteur privé. Il est nécessaire de mettre en œuvre des mesures pour faire face à ces contraintes, tout en répondant aux défis urgents en matière de création d'emplois. Cette situation s'explique aussi par le fait que les jeunes entrants sur le marché du travail sont surreprésentés parmi les candidats à l'embauche (Mbodj, 2017).

Contrairement aux idées reçues, le taux de chômage des diplômés du niveau supérieur est particulièrement élevé, il est passé de 16 % en 2005, à 31 % en 2011 (ANSD, 2011). Ce phénomène s'explique, entre autres, par la non pertinence des curricula de l'enseignement supérieur par rapport

aux besoins du marché. L'époque où les universitaires étaient embauchés par l'administration à la sortie de leurs études est maintenant révolue depuis longtemps. Les flux de sortants des études se caractérisent par des difficultés en matière d'insertion durable dans un emploi stable. Le passage par le chômage est le plus probable et l'entrée dans un emploi est marquée par l'alternance de statuts plus ou moins précaires. Les sous diplômés sont aussi particulièrement exposés. Environ 46% des jeunes à la recherche d'un premier emploi n'ont reçu aucune instruction et 24% de l'effectif des jeunes ont un niveau d'instruction ne dépassant pas le primaire (République du Sénégal, 2017). Les jeunes subissent plus que les adultes les modifications des conditions d'emploi. Ils occupent majoritairement les emplois temporaires et précaires dont la proportion est très élevée au sein des nouvelles embauches (Dynamic, 2015).

La problématique de l'emploi n'est pas l'apanage des jeunes et se présente également sous l'angle des disparités géographiques et de genre : « *En milieu rural, l'exode des jeunes et des femmes actives vers les villes est un signe manifeste du déficit d'emplois productifs [...] En milieu urbain, l'offre de formation n'est pas en adéquation avec les besoins du marché du travail. Globalement, les niveaux de formation professionnelle sont faibles et limités* » (République du Sénégal, 2015).

3.2.1 Les politiques : Plan Sénégal Emergent et PAQUET

Face à cette situation, le gouvernement de Macky Sall, via le Plan Sénégal Emergent, vise à faire de l'éducation nationale « *un des leviers les plus importants pour l'amélioration des conditions économiques, sociales et culturelles* » du pays à l'horizon 2035 (République du Sénégal, 2014b). A ce plan s'adosse le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence (PAQUET) qui met en pratique les objectifs politiques. Dans sa vision d'un Sénégal émergent, le gouvernement a placé la Formation professionnelle et technique (FPT)⁹ en seconde priorité de l'éducation nationale.

Pour mettre à bien ses objectifs concernant la FPT, le Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat (MFPAA) a réactualisé son plan stratégique, intitulé Plan de développement stratégique de la Formation professionnelle et Technique de l'Artisanat (PFTA). La création de ce Ministère indépendant en 2013 annonce la volonté politique de promouvoir la formation technique et professionnelle. Néanmoins, La formation professionnelle et technique étant une composante du PAQUET, « *les services déconcentrés du MFPAA seront tenus d'entretenir des relations fonctionnelles avec l'Inspection d'Académie et les Inspections d'Education et de Formation avec lesquelles, ils doivent collaborer en parfaite intelligence* » (République du Sénégal, 2015). Le PFTA présente trois axes stratégiques que sont l'élargissement de l'accès à tous les niveaux du

⁹ Dénomination de l'EFTP au Sénégal

système éducatif, l'amélioration de la qualité des apprentissages et le renforcement du processus de déconcentration-décentralisation.

En l'état actuel des choses, la FPT n'est pas très développée. Seul 5% des élèves évoluent dans cette filière avec une majorité d'hommes (63,4% d'hommes contre 36,6% de femmes) et d'urbains (77,1% d'urbains contre 22,9% de ruraux) (République du Sénégal, 2015). Selon les dernières analyses issues du PSE, la FPT est encore confrontée à plusieurs obstacles, à savoir : une offre de formation peu en adéquation avec les besoins du marché du travail, des niveaux de formations faibles, une piètre qualité de l'encadrement pédagogique, une gestion administration inappropriée (redondance et chevauchement de certains services, faible décentralisation), un arbitrage budgétaire en défaveur du secteur, une perception déformante (=négative) de l'image du secteur, une résistance de certains acteurs aux changements et une rareté des ressources humaines avec profils spécifiques (psychologues, conseillers...) (*Ibid*).

Le secteur EFTP au Sénégal peut toutefois compter sur plusieurs opportunités. Premièrement, fait rare en comparaison du reste du continent, le pays n'a jamais connu de coup d'Etat depuis l'indépendance, garantissant une base solide dans la durée au plan politique. Ensuite, le pays possède une situation géographique stratégique en tant que carrefour maritime, une dotation avantageuse en ressources naturelles (agriculture et ressources minières), un attrait touristique, une base potentielle de plateformes régionales de services (éducation, finance et santé), une transition démographique amorcée (baisse de natalité et baisse de mortalité), une diaspora dynamique, une volonté politique manifeste de s'appuyer sur la FPT pour favoriser l'emploi des jeunes (création du Fonds de Financement de la FPT (3FPT) et d'un ministère à part entière), l'appui des partenaires techniques et financiers ainsi que la forte demande de main d'œuvre compétence dans l'artisanat et dans les grands programmes d'investissements publics et privés (*ibid*).

Afin d'en faire un levier important de son Plan Sénégal Emergent, le gouvernement du pays opte pour un pilotage partenarial de la FPT avec les collectivités locales et un secteur privé impliqués. Pour mener à bien ses objectifs, une Lettre de Politique sectorielle de l'éducation et de la formation, datée de février 2013, retient les mesures prioritaires suivantes (République du Sénégal, 2015) :

I. Réaliser la carte de la formation professionnelle et technique en fonction des demandes de l'économie et des potentialités des différents pôles de développement économique du pays; un centre de formation technique et professionnelle spécialisé sera ainsi créé dans chacun des six pôles de développement avec une correction des disparités entre zones rurales et zones urbaines ;

II. Développer un partenariat puissant avec les entreprises publiques et privées et les organisations professionnelles; dans ce cadre, une liste d'entreprises partenaires de la formation sera établie et les dispositions juridiques, financières et pédagogiques nécessaires élaborées ;

- III. *Accueillir, à l'horizon 2025, au moins 30% des sortants du Cycle fondamental vers la formation professionnelle ;*
- IV. *Intégrer progressivement, avec la collaboration des chambres de métiers et les organisations professionnelles, le système d'apprentissage traditionnel dans le dispositif de formation professionnelle par la mise en place de curricula standards dans tous les corps de métiers couverts par l'apprentissage et par le développement d'un cadre de certification permettant à 300.000 jeunes présents dans le secteur informel de valider leurs compétences pratiques et d'obtenir des qualifications ;*
- V. *Développer l'artisanat ;*
- VI. *Renforcer l'accès et le maintien des filles aux filières industrielles ;*
- VII. *Renforcer la qualification des formateurs et mettre en place un dispositif d'assurance qualité de la formation technique et professionnelle impliquant les chambres de métiers et les organisations professionnelles des entreprises ;*
- VIII. *Appuyer l'insertion des formés dans la vie économique ;*
- IX. *Mettre en place une politique hardie d'équipement, de surveillance et de maintenance dans les centres de formation professionnelle ;*
- X. *Impliquer davantage les acteurs du secteur privé dans le pilotage et la gestion du système de FPT par la mise en place des Conseils d'Administration (CA) et des Conseils d'Établissement (CE) ;*
- XI. *Augmenter les effectifs des filles dans les filières scientifiques et techniques.*

Principaux acteurs (publics et privés) impliqués dans le secteur FPT :

Le Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat (MFPA) : En tant que principal Ministère du secteur et en vue du renforcement de la cohérence sectorielle, l'entière responsabilité des établissements en lien avec le secteur de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle relève du MFPA qui assure leur tutelle. A l'exception de celle sur les Académies qui est partagée avec le Ministère de l'Education nationale et de quelques centres sectoriels relevant de Ministères techniques (pêches, tourisme ou santé), la presque totalité du secteur relève donc d'une tutelle publique unique.

Le Ministère de l'Education Nationale (MEN) : Outre la cotutelle évoquée sur les Académies, le MEN n'assume pas de responsabilité sur la FPT. Néanmoins, il faut souligner l'intention, actuellement à l'étude, d'une approche basée sur un « continuum éducatif » au sein de la stratégie au Sénégal, permettant par exemple l'établissement de passerelles entre le cycle de l'éducation de base (en 10 années) et la formation professionnelle.

Le Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi et de la Construction citoyenne : Acteur indirect important de par ses attributions relatives à l'emploi et à la jeunesse, notamment ses politiques en matière d'emploi des jeunes d'une part et ses activités de renforcement de capacité des jeunes et des chômeurs dans le cadre de la recherche d'emplois ou de l'auto-emploi d'autre part.

Le Fonds de Financement de la Formation technique et professionnelle (3FPT) : Ce fonds de financement, organisme autonome rattaché au MFPA, a été créé en 2014 pour permettre à la FPT d'avoir un budget propre. Celui-ci provient de trois sources distinctes : le budget national les ressources extérieures des PTF et la Contribution forfaitaire à la Charge de l'Employeur (CFCE). Concernant cette dernière, l'Etat a porté, en 2012, de 5% à 10% la part de la CFCE versée par les entreprises et dédiée à la FPT qui est réellement orientée vers les activités de formation professionnelle. Dans ce cadre, il est prévu de rétrocéder à la formation professionnelle et technique, 50% de la CFCE en 2017 puis 100% en 2018. Les institutions de la formation professionnelle se voient donc considérablement renforcées afin de répondre aux objectifs ambitieux qui lui incombent.

L'Office national de Formation professionnelle (ONFP) : Tout comme le 3FPT, c'est un organisme autonome rattaché au MFPA. Il a été créé en 1986. Son mandat principal consiste à fournir une qualification ou un titre professionnel aux travailleurs ou aux demandeurs d'emploi, leur permettant d'occuper un emploi ou d'exercer une activité professionnelle. En outre, il a pour mission de réaliser des études sur l'emploi et la qualification professionnelle, réaliser des formations qualifiantes ou professionnalisantes et assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée pour le compte du MFPA.

Les structures de formation professionnelle : On en dénombre actuellement au Sénégal plus de 300. Il s'agit de lycées techniques, centres de formation publics et centres de formation privés dispensant des formations diplômantes ou certifiantes.

La chambre des métiers : C'est un organisme représentatif des professions. Elle joue le rôle d'organe professionnel consultatif en matière de formation professionnelle et a la charge de l'organisation de l'apprentissage. Elle peut également fonder, acquérir et administrer des établissements d'enseignement professionnel.

De nombreux PTF interviennent également au Sénégal en matière de formation professionnelle (Banque mondiale, Luxembourg, Agence Française de Développement, Frères des Hommes, PNUD, BAD, etc.). Le Bureau Formation Insertion du MFPA doit se charger de leur coordination et suivi dans un cadre partenarial. Cette concertation permet l'harmonisation par l'échange d'informations entre PTF et avec le partenaire sénégalais.

3.2.2 Le système d'insertion et les dispositifs d'aide à l'insertion

Le système scolaire sénégalais est calqué sur la France, suite au passé colonial (Goudiaby, 2017). Il en va de même pour le système d'insertion professionnelle, que nous avons décrit précédemment. Les mondes de la formation et du travail sont assez distanciés. Pour aider le jeune à basculer du premier vers le second au terme de sa formation, plusieurs dispositifs sont mis en place. Suite à un rapport de diagnostic des dispositifs existants par Acefop en 2017, trois structures ont été

identifiées comme ayant un mandat pour des missions d'appui à l'insertion au niveau déconcentré (par opposition au niveau central). Le diagnostic a également servi à analyser leurs activités, l'étendue de leur mandat, leurs forces et leurs faiblesses ainsi que leurs besoins en renforcement de capacités (Acefop, 2017a).

Les Cellules d'Appui à l'Insertion (CAI) : Les CAI ont été instituées en 2007 pour accompagner les apprenants des Établissements de formation professionnelle vers l'insertion en emploi ou auto emploi. Ses domaines de compétences sont l'introduction à la culture entrepreneuriale dans les curricula, les partenariats et stage, l'animation des concertations avec les acteurs locaux et le suivi des sortants de formation.

Les Centres Académiques de l'Orientation Scolaire et Professionnelle (CAOSP) : Les CAOSP sont des structures déconcentrées du MEN, rattachées dans chaque région à l'Inspection d'Académie. Ils ont pour mission d'informer et d'accompagner l'orientation scolaire et professionnelle, l'évaluation et la prise en charge psychosociale, l'élaboration de projets, le développement de l'esprit d'entreprise, ainsi que l'insertion professionnelle des cibles (élèves, étudiants, apprenants, chercheurs d'emploi, etc.) via les techniques de recherche d'emploi. Leurs résultats sont plus probants que ceux des CAI mais ils sont peu implémentés dans le domaine de la FPT.

L'Agence Nationale de Promotion d'Emploi des Jeunes (ANPEJ) : L'ANPEJ est chargée de la mise en œuvre des politiques en matière de promotion d'emploi des jeunes. Celle-ci s'opère via cinq axes stratégiques d'intervention qui sont : favoriser l'accès à l'information sur le marché du travail, renforcer l'employabilité des jeunes, promouvoir l'auto-emploi, faciliter l'accès au crédit par les jeunes et accompagner et encadrer des acteurs du secteur informel.

Les Commissions Partenariat et Appui à l'insertion (COPAI) : Ce sont des commissions techniques de travail chargées d'accompagner les apprentis vers leur insertion en emploi ou en auto-emploi. Cependant, elles semblent absentes sur le terrain.

Le diagnostic semble montrer que ces dispositifs ont de réelles difficultés à prendre en charge correctement leurs missions. En cause, un manque prononcé de connexions et de relations entre les différents acteurs et dispositifs aux missions souvent complémentaires voire similaires, un manque de ressources matérielles, financières et techniques, une lourdeur des mécanismes de formation et de conseil, une couverture limitée de la zone géographique, une quasi absence dans les établissements de formation professionnelle et technique au profit de l'enseignement général. En conséquence, il y a une très faible couverture de la majorité des cibles pour l'information, l'orientation et le suivi de leurs projets (pour ceux destinés à l'auto-emploi) pour une trop nombreuse quantité de responsabilités. La confiance accordée aux structures par les cibles s'en retrouve également impactée négativement (Acefop, 2017b).

3.3 Plans d'appui des Partenaires Techniques et Financiers

Les PTF sont présents au Sénégal dans l'EFTP depuis plusieurs années, et ce de manière croissante. Nous allons voir leurs projets actuels sur ce thème en ayant un focus sur notre terrain.

3.3.1 Le Fonds Fiduciaire d'Urgence (FFU) de l'Union européenne pour l'Afrique

Etabli lors du Sommet de la Valette sur la migration en novembre 2015, le fonds fiduciaire d'urgence (FFU) a été lancé par la Commission européenne pour 3 régions d'Afrique. Le FFU est un mécanisme qui met en commun des ressources financières provenant de différents bailleurs de fonds dans une optique de réponse urgente. En action depuis novembre 2015, son montant s'élève à 1 milliard d'euros. Le FFU concerne des pays situés sur les principales routes migratoires africaines à destination de l'Europe. Ces régions sont le Sahel et le bassin du lac Tchad, la Corne de l'Afrique, et l'Afrique du Nord (Commission européenne, 2015).

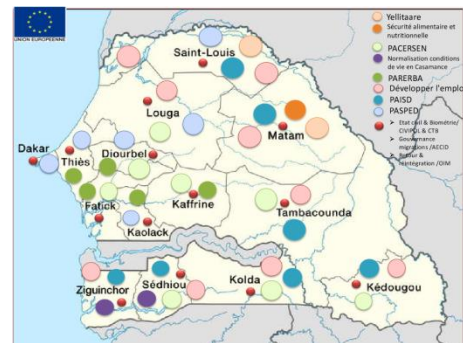
La Commission européenne revendique l'objectif d'établir une stabilité dans ces régions et contrôler les migrations en « *renforçant l'état de droit, en créant des possibilités d'éducation et des perspectives économiques, en améliorant la gouvernance et en garantissant, de manière effective et durable, le retour, la réadmission et la réintégration des migrants en situation irrégulière qui ne peuvent prétendre à une protection* » (Ibid). Pour ce faire, différents types de projets sont financés. Il s'agit de programmes visant à améliorer les perspectives d'emploi (en priorités des jeunes et des femmes) avec une importance soulignée pour la formation professionnelle et la création de PME, des projets de sécurité alimentaire et nutrition, de gestion des migrations et de prévention des conflits.

La région qui nous concerne est celle du Sahel et du bassin du lac Tchad qui comprend les pays suivants : Burkina Faso, Cameroun, Gambie, Mali, Mauritanie, Niger, Nigeria, Tchad et Sénégal. Le FFU dans ce dernier pays comprend 9 actions pour un montant de 161,8 millions d'euros.

Fonds Fiduciaire d'Urgence de l'Union européenne - portefeuille Sénégal (Acefop, 2017c)

PROJETS ET PROGRAMMES	Montant (EUR)	Montant (FCFA)	Partenaires de mise en œuvre	Démarrage mise en œuvre
T05-EUTF-SAH-SN-01 : YELLITAARE - Amélioration de la réponse des communautés les plus vulnérables face aux crises nutritionnelles et alimentaires dans les départements de Podor, Ranérou, Matam et Kanel	8 000 000	5 247 656 000	AECID - Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement	Sept. 2016
T05-EUTF-SAH-SN-02 - Normalisation des conditions de vie des populations directement affectées par le conflit en Casamance	4 500 000	2 951 806 500	CICR - International Committee of the Red Cross	Fév. 2016
T05-EUTF-SAH-SN-03 : Projet de renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans la région de Matam	1 100 000	721 552 700	ACTED - Agence d'Aide à la Coopération Technique et au Développement	Avril 2016
T05-EUTF-SAH-SN-04 : Développer l'emploi au Sénégal : renforcement de la compétitivité des entreprises et de l'employabilité dans les zones de départ	40 000 000	26 238 280 000	1. AFD – 16 000 000 M€ 2. LuxDev - 19 000 000 M€ 3. Others - 4 000 000 M€ 4. EDT / 20STM-Cecoforma – 1 000 000 M€	Sept. 2016 Sept. 2016 Sept. 2016
T05-EUTF-SAH-SN-05 : PACERSEN - Projet d'Appui à la réduction de la migration à travers la Création d'Emplois Ruraux au Sénégal, par la mise en place de fermes agricoles villageoises et individuelles dans des régions à haute potentialité migratoire.	20 000 000	13 119 140 000	1. AECID 2. MAECI - Coopération italienne	Mars 2017 Janvier 2017
T05-EUTF-SAH-SN-06 : PAISD - Renforcement de la gestion et de la gouvernance des migrations et le retour et la réintégration durable au Sénégal et accompagnement des investissements de la diaspora sénégalaise	27 900 000	18 301 200 300	1. IOM - International Organisation for Migration 2. AFD 3. AECID	Juin 2017 - -
T05-EUTF-SAH-SN-08 : PARERBA - Projet d'Appui à la Réduction de l'Emigration rurale et à la Réintégration dans le Bassin Arachidier par le développement d'une économie rurale sur base des périmètres irrigués	18 000 000	11 807 226 000	CTB – Coopération Technique Belge	Juillet 2017
T05-EUTF-SAH-SN-07 : Programme d'appui au renforcement du système d'information de l'état civil et à la création d'un fichier national d'identité biométrique	28 000 000	18 366 796 000	1. CIVIPOL 2. BTC - CTB - Coopération Technique Belge	- -
T05-EUTF-SAH-SN-09 : PASPED - Programme de contraste à la migration illégale à travers l'appui au Secteur Privé et à la création d'emplois au Sénégal	14 303 200	9 382 284 162	CDP - Cassa depositi e prestiti Spa	-

Répartition des différents projets du portefeuille Sénégal (Acefop, 2017c)



Ces projets et programmes sont répartis dans les différentes régions du Sénégal et sont mis en place par de multiples partenaires. Notre étude s’est concentrée sur le programme T05-EUTF-SAH-SN-04 : Développer l’Emploi au Sénégal : renforcement de la compétitivité des entreprises et de l’employabilité dans les zones de départ (DES), que nous allons détailler plus loin. Il possède le montant le plus élevé (40 000 000 d’€).

Pour comprendre les déterminants des migrations de la région concernée (Kolda, Kédougou, Sédhiou, Tambacounda et Ziguinchor) et s’assurer de la pertinence du choix du public cible, le projet Acefop a commandé la réalisation d’une étude au Groupe d’Etudes et de Recherches sur les Migrations et faits de sociétés (GERM) de l’université Gaston Berger basée à Saint-Louis.

Selon ce rapport, la migration dans la région concernée (appelée par le projet Zone de Concentration Opérationnelle = ZCO) est un phénomène qui doit être appréhendé comme un processus économique et social. Le caractère économique serait dû à la situation préoccupante marquée par le sous-emploi et le chômage endémique, surtout des jeunes. Le caractère social serait dû à une quête d’estime et de pression sociétale (prestige de l’autonomie économique, preuve de courage, rite de passage, orientation vers la communauté plutôt que vers soi, etc.). Les candidats à la migration *« sont soutenus par différents acteurs : la société à travers le tissu familial, le capital social de ces jeunes, exerce une pression sur les jeunes qui n’ont pas toujours en première position, le désir de migrer »* (GERM, 2018). La migration devient ainsi non seulement un projet individuel mais également un projet familial. Le profil classique du migrant est celui d’un homme jeune (entre 18 et 32 ans), célibataire, en âge de travailler, vivant dans les zones défavorisées du pays. Bien que le phénomène touche aussi le sexe féminin, être un garçon ou un homme constitue un critère fondamental aux yeux de la société pour réussir le projet de migration (*Ibid*).

3.3.2 Développer l’emploi au Sénégal (DES)

Le programme Développer l’emploi au Sénégal (DES) a pour ambition de promouvoir l’emploi et l’insertion professionnelle des jeunes dans la ZCO en appuyant le développement local et l’employabilité¹⁰. Il agit ainsi à la fois sur l’offre et la demande du marché de l’emploi en proposant une mise à niveau d’entreprises dans des secteurs à fort potentiel (agro-alimentaire, sous-traitance, etc.) tout en professionnalisant la main d’œuvre employable sur ces mêmes filières et régions. Pour soutenir

¹⁰ Par « employabilité », on entend les compétences et les capacités d’un individu de trouver, garder ou retrouver un emploi dans des délais raisonnables, tenant compte de la situation économique

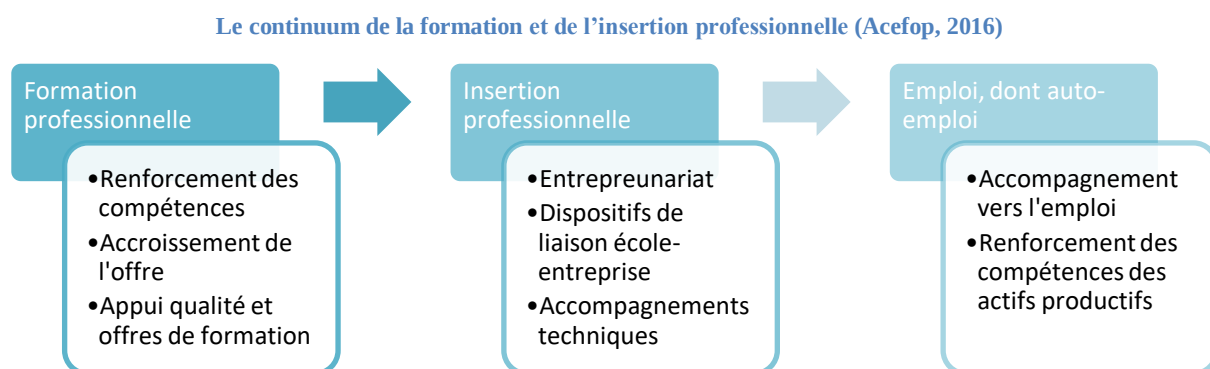
ces actions, un plan de communication promouvant le « Réussir au Sénégal », (« *Tekki Fii* » en Wolof, thème de la campagne) et déconstruisant les « imaginaires migratoires » est mis en place (DES, 2015).

L'objectif global du programme est de « Promouvoir l'emploi en particulier des jeunes, via l'amélioration de l'offre (formation et insertion professionnelle) et le développement de la demande (mise à niveau des entreprises) dans les régions de départ ». Le taux d'insertion professionnelle à 2 et 3 ans, les taux de croissance des PIB régionaux et les taux de migration net sont les indicateurs retenus dans le cadre de cet objectif global.

Le programme comprend donc 4 composantes établies sur tout le territoire concerné :

- Renforcer le tissu d'entreprises locales;
- Elargir l'accès équitable à la formation professionnelle;
- Favoriser l'insertion des jeunes non qualifiés via la formation dans le secteur artisanal;
- Informer sur les opportunités économiques au Sénégal (DES, 2015).

Articuler formation et accès à l'emploi doit permettre à ces jeunes d'avoir une occupation mais aussi des perspectives économiques (revenus) et sociales (avoir un rôle valorisant dans la société). Le programme vise pour cela à créer un continuum entre ces différentes étapes :



En amont, il s'agit d'accroître l'offre et la qualité de la formation professionnelle et de l'ensemble de ses dispositifs de formation (matériel, infrastructures..) pour permettre aux apprenants de disposer de formations et de compétences de qualité, répondant aux besoins du secteur productif, ainsi que de s'approprier des compétences de base conduisant à l'emploi. En aval, les objectifs se concentrent sur les possibilités de création et d'accès à l'emploi et de renforcement des compétences des personnes actives dans la ZCO. Enfin, l'articulation entre la formation et l'emploi, identifiée sous la forme de l'insertion professionnelle, vise à mettre en place des dispositifs d'intermédiation et de transition entre la formation et l'emploi (Acefop, 2016).

Le choix d'un encouragement à la formation professionnelle se légitime par « *un secteur artisanal qui représente entre 8% et 10% de la population active au Sénégal tout en participant à 9%*

du PIB national » et qui « constitue un vrai régulateur social au regard de sa capacité d'absorption de la main-d'œuvre, jeune en particulier, dépourvue de diplôme ou de formation » (DES, 2015). En 2015, 400 000 jeunes sont engagés dans un parcours d'apprentissage traditionnel (ateliers artisanaux) alors que la capacité d'accueil des centres de formation formels est de 35 000 apprenants. L'élargissement de cette capacité offrira à ces jeunes des perspectives de travail grâce à un apprentissage professionnel adapté aux besoins des producteurs, tout en possédant une certification reconnue par l'Etat au bout de leur formation. Mais « si aucune perspective d'emploi n'existe, le jeune envisage alors d'émigrer dans l'espoir de trouver un travail grâce à ses compétences en Europe et intègre ainsi un nouveau "groupe à risque d'émigration" » (Ibid). La création d'emploi et l'accompagnement vers l'insertion sont donc des volets complémentaires et indispensables.

Le programme associe deux coopérations d'Etats membres (AFD pour la France, LuxDev pour le Luxembourg). Ce choix a été décidé suite à l'expérience acquise depuis une dizaine d'années dans les domaines concernés au Sénégal par ces deux pays.

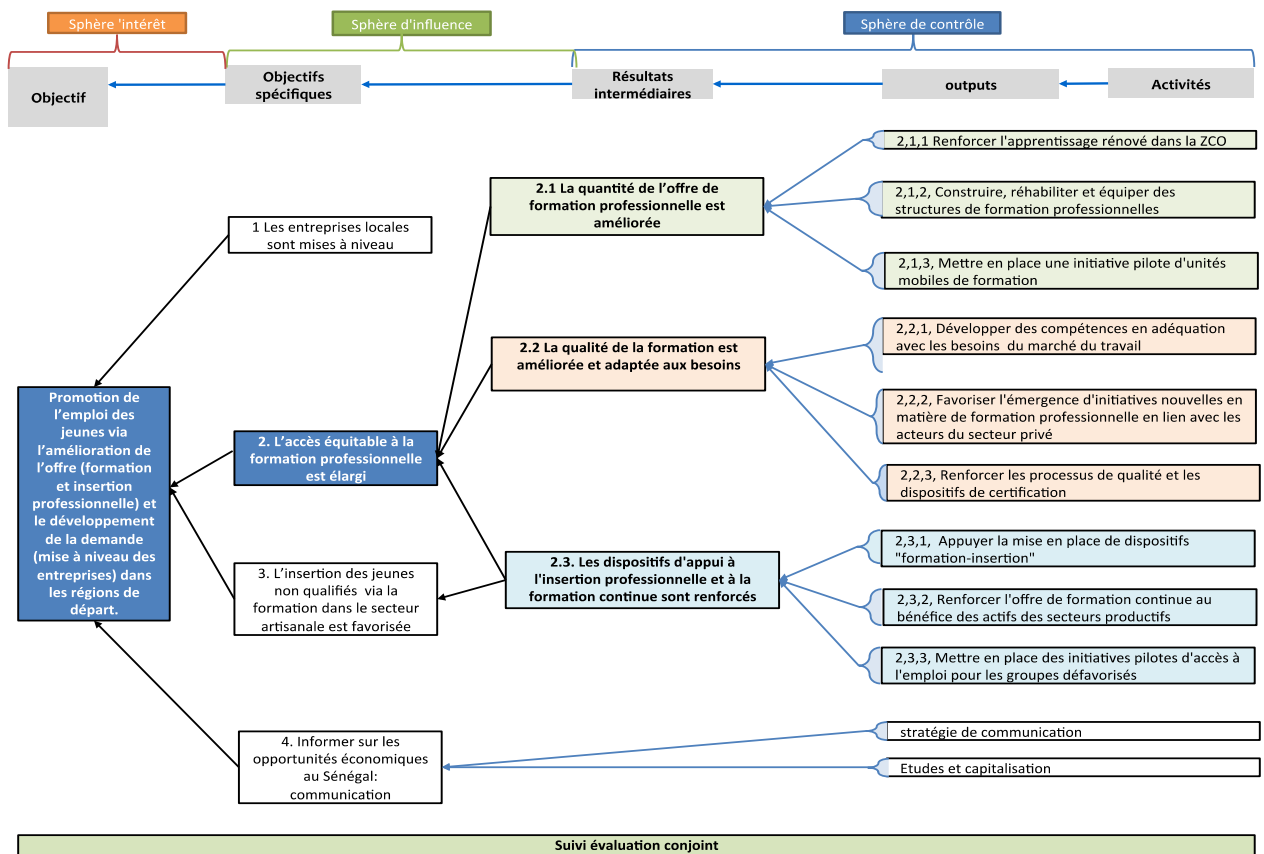
3.3.3 Accès équitable à la formation professionnelle

C'est à travers ce projet, dont le bureau de coordination est situé à Dakar, que s'est effectuée cette recherche.

Le projet Acefop (Code : SEN/801) a démarré en août 2016 pour une période de 48 mois. Il est mis en place par l'Agence luxembourgeoise pour la Coopération au Développement, LuxDev, sous la tutelle de la Délégation de l'Union européenne. Les fonds sont entièrement issus du FFU. La zone couverte correspond à la Casamance et au Sud-Est du Sénégal (Ziguinchor, Sédhiou, Kolda, Kédougou et Tambacounda). Pour sa mise en œuvre, ce projet s'appuie sur le Programme d'Appui à la Formation professionnelle et à l'Insertion (Code : SEN/028), en cours d'exécution entre 2012 et 2018 sur sept régions du Nord et du Centre du pays dans le cadre de la Coopération Sénégal-Luxembourg. Il s'agit donc d'élargir les modalités d'intervention du projet SEN/028 aux régions de Kédougou, Kolda, Sédhiou, Tambacounda et Ziguinchor, adaptées aux mesures d'intervention du FFU.

Le renforcement de l'offre de formation professionnelle et des structures de formation n'est pas une fin en soi mais doit permettre d'apporter une réponse adéquate aux besoins de formation dans la ZCO. Cette réponse doit combiner une offre de formation renforcée quantitativement mais aussi qualitativement. Le projet se focalise sur les parcours de formation pour améliorer l'employabilité des apprenants de l'ensemble des dispositifs de FPT et sur le développement de nouvelles filières de formation professionnelle répondant à la demande, en termes d'infrastructures, d'équipements et d'encadrement.

Schéma structurel de l'intervention du projet Acefop (Acefop, 2016)



Trois résultats ont été identifiés en vue d'atteindre les objectifs globaux et spécifiques, à savoir :

1. L'offre de formation professionnelle est améliorée
2. La qualité de la formation est améliorée
3. Les dispositifs d'appui à l'insertion professionnelle et à la formation continue sont renforcés.

L'articulation et la cohérence de l'atteinte de ces trois résultats doit permettre l'atteinte de l'objectif spécifique en ciblant les principes du continuum formation/insertion professionnelle dont nous avons parlé plus haut : de la formation en amont jusqu'à l'emploi et l'auto-emploi en aval, en passant par les dispositifs d'insertion professionnelle. L'atteinte de ces résultats passe pour chacun par plusieurs activités. Certaines de celles-ci sont déléguées à des ONG partenaires choisies pour leur expertise dans les tâches qui leurs sont allouées. (Voir Annexe 1)

3.3.4 Accords de Partenariat Opérationnel

Le dernier résultat (2.3) est fortement sous-délégué à des ONG ou des institutions étatiques en lien avec l'insertion et la formation professionnelle. Ce mandat pour la mise en œuvre d'actions de développement, avec ou sans délégation de fonds, se réalise avec des partenaires disposant d'une

autonomie de gestion et ayant fait l'objet d'un diagnostic organisationnel préalable. Ce mécanisme est beaucoup utilisé dans le cadre de ce projet.

3.3.5 Autre projet du programme DES axé sur l'insertion professionnelle

La composante 3 du programme DES est aussi concernée par l'insertion professionnelle puisqu'elle doit offrir un accès au financement et des dispositifs d'accompagnement adaptés aux jeunes auto-entrepreneurs et aux très petites et moyennes entreprises (TPME). Débutée début janvier 2018, elle doit travailler de concert avec le projet Acefop sur la thématique de l'insertion.

4 TROISIEME CHAPITRE : ANALYSE DES DEFIS ET OPPORTUNITES

D'UN SYSTEME DE FORMATION PROFESSIONNELLE ADAPTE A L'INSERTION PROFESSIONNELLE AU SENEGAL

4.1 Vérification de l'Hypothèse 1 :

L'insertion professionnelle par l'EFTP doit surmonter plusieurs freins et risques, notamment la consolidation d'un partenariat public-privé prioritaire dans l'élaboration d'un modèle de formation dual

4.1.1 Préambule

Du 19 au 21 mars 2018 s'est tenu à Dakar un atelier régional de partage et de renforcement mutuel sur les partenariats publics-privés dans la formation professionnelle en Afrique, organisé par le Pôle de Dakar de l'Institut International de Planification de l'Education de l'UNESCO, l'Agence LuxDev et l'Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation. Plus de 120 participants de 18 pays d'Afrique y ont participé. La raison de ce grand atelier se justifiait par l'importance centrale de la construction d'un PPP fort et performant, dans le renforcement de la FPT à travers le continent. Ça a notamment été mis en évidence par l'IIPE-Pôle de Dakar via des exercices d'identification et d'analyse des freins à la mise en œuvre des politiques de FPT réalisés dans plusieurs pays ouest-africains récemment (UNESCO, 2018). C'est au cours de cet atelier que nous avons pu recueillir des éléments clés nous guidant sur la situation, les freins, les outils ou les pistes envisagées dans l'objectif de ce PPP solide en FPT en Afrique et au Sénégal. Les analyses ci-dessous sont issues de nos prises de notes et des supports des participants de l'atelier (principalement des Power Point, des fichiers PDF, une matrice disponible en annexe) que nous avons adaptés à notre thématique principale. La synthèse de cet atelier a également été compilée dans un récent rapport¹¹ dont nous avons repris des tableaux synoptiques.

Si tout le monde s'accorde à dire qu'au niveau du développement de l'insertion professionnelle des jeunes, le partenariat est nécessaire, la difficulté demeure dans la question de comment y parvenir. Les PPP sont jugés insuffisamment performants par une large majorité d'acteurs de la FPT présents à l'atelier. Leur opérationnalisation est même jugée stagnante depuis deux décennies, malgré leur inscription dans les réformes et politiques.

¹¹ Rédigé par l'IIPE-Pôle de Dakar. Il est disponible en ligne : « Faire des partenariats publics-privés dans la formation professionnelle un levier fort de l'émergence économique en Afrique »

4.1.2 Enjeux

Les enjeux sont nombreux. Nous avons vu ceux contextuels : de croissance, sociaux, de globalisation, des formes de travail (forte prévalence du secteur informel, pluriactivité et mobilité des individus, etc.). Nous avons aussi vu ceux propres à la FPT: enjeux des compétences (développement des soft skills, adéquation avec les demandes du marché), enjeu de la certification, du financement, etc. Les partenariats publics-privés présentent également des enjeux. Voici la liste de ceux que nous avons pu identifier au cours de l'atelier, repris dans le rapport, et qui font lien avec notre thématique:

- Un enjeu d'échelle locale : Adapter le PPP aux besoins du territoire en impliquant les acteurs locaux et en utilisant leur connaissance du contexte de proximité ;
- Un enjeu d'autonomie des CFP : Améliorer la pertinence des contenus de formation, la flexibilité de l'offre, possibilité de recruter des professionnels pour former ;
- Un enjeu de coordination : Mettre en place des réseaux d'acteurs pour assurer une complémentarité et une synchronisation des appuis, les coordonner sur les plans organisationnels et financiers via des dispositifs de décision paritaire.
- Un enjeu de régionalisation : Etendre le PPP à la sous-région via une directive de l'UEMOA (par exemple sur les référentiels de métier-compétence).
- Un enjeu de pérennité : Pérenniser les dispositifs de concertation, faire accepter par les acteurs des repositionnements requis dans leurs rôles, articuler les intérêts de chacun pour que tous profitent du PPP et continuent de le soutenir (IIPE-Pôle de Dakar, 2018).

4.1.3 Définitions

Au vu de la multitude des perceptions et situations existant entre pays, une définition unique du PPP serait réductive. Il ne faudrait d'ailleurs pas oublier les partenariats publics-publics, ceux avec les PTF voire même avec la société civile (ONG, familles). Les débats entre participants en ont fait ressortir plusieurs (Ziegler, 2018), dont le rapport a retenu les plus consensuelles. Nous en avons-nous-mêmes retenues quelques-unes non exhaustives mais reflétant le contexte sénégalais :

- « *Le PPP vise le pilotage de la formation professionnelle par la demande économique en vue d'une adéquation entre la formation et l'emploi* » ;
- « *Le PPP n'est pas nécessairement le partage du pouvoir (public), mais le dialogue des pouvoirs (public et privé) pour trouver des formules consensuelles de FPT satisfaisant les deux parties prenantes: insertion-emploi des formés pour le pouvoir public (enjeu social et économique) et compétences en adéquation avec les besoins des entreprises pour le pouvoir privé* » ;

- « *Le PPP n'est pas un bénévolat de la part du privé, dont l'investissement en termes techniques, de gestion ou financiers, se justifie par l'attente d'un retour sur investissement* » (IIPE-Pôle de Dakar, 2018).

Les fonctions du PPP en FPT, tout comme leurs définitions, sont très larges et peuvent différer entre deux partenariats. Il faut donc y voir une flexibilité qui doit s'articuler et se négocier entre les différents acteurs impliqués. Voici les différentes fonctions répertoriées dans l'atelier, qui peuvent faire l'objet de cette négociation.

Processus et fonctions de la FPT pouvant faire l'objet de PPP (Aho & Beguelin, 2018)

Processus	Fonctions
1. Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail	Analyse et veille macroéconomiques Analyse et veille des emplois
2. Analyse et planification de l'offre de l'EFTP	Analyse et élaboration de la politique Planification du développement Communication et organisation de l'orientation vers les métiers
3. Développement et certification des compétences	Formation des formateurs Infrastructures, équipements et matières d'œuvre Organisation de la formation Gestion des établissements Évaluation et certification
4. Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences	Formation des formateurs Infrastructures, équipements et matières d'œuvre Gestion des établissements Organisation et réalisation de la formation Évaluation et certification
5. Évaluation du dispositif de l'EFTP	Évaluation de l'efficacité interne Évaluation de l'efficacité externe (Suivi de l'insertion, suivi de la satisfaction des employeurs)

4.1.4 Acteurs

Au cours de l'atelier, les acteurs potentiels de PPP ont tous été énumérés. En plus de faire un tour exhaustif des futurs partenaires, ce recensement rappelle que le partenariat, pour s'exprimer de manière équilibrée et efficace, ne se limite pas au privé-public mais doit aussi renforcer le dialogue avec les organisations syndicales et la société civile. La valeur ajoutée sera ainsi obtenue à travers la mise en place de partenariats à caractère plus inclusif et tripartite.

Typologie des acteurs et instances de partenariats dans la formation professionnelle (Aho & Beguelin, 2018)

Type d'acteur	Acteurs
Acteurs publics	Ministères Structures déconcentrées Établissements publics de formation Organismes nationaux (Fonds de financement, offices/agences, etc.) Collectivités territoriales
Partenaires sociaux et économiques privés	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels Entreprises Organisations syndicales
Établissements privés de formation	
Société civile	Organisations non gouvernementales - ONG Organisations de la société civile - OSC Associations des parents
Apprenants	
Autres acteurs	Partenaires techniques et financiers (PTF), etc.

Instances	Organisation
Instances politiques	Niveau national (responsables politiques des structures) Structure administrative (secrétariat permanent) Délibèrent sur les résultats de travaux préparés par des structures administratives techniques
Instances techniques	Experts techniques des différentes structures impliquées Travaillent sur une thématique bien précise (ex: commission en charge de l'identification des besoins en compétences dans le secteur du tourisme) De nature technique ou exécutive

Après la première partie de définition autour de la thématique et de la synthèse des différents acteurs, les participants de l'atelier ont fait part les jours suivants de leurs expériences nationales et propositions en sous-groupes.

4.1.5 Analyse de la situation du PPP en FPT au Sénégal

Concernant le Sénégal, au plan stratégique, le gouvernement a mis en place une Commission Nationale de Concertation de la Formation Professionnelle et Technique (CNCFPT), une Commission Partenariale des Programmes (CPP) de formation et une Commission Partenariale de Certification pour rendre effective la gouvernance partenariale du système de la FPT. Cependant, même si le PPP est reconnu comme le vecteur de développement de la formation professionnelle, l'identification des freins a démontré qu'il reste insuffisamment développé (MFPAA, 2017). Cette insuffisance de développement du PPP dans le secteur de la formation professionnelle, s'explique essentiellement par trois problématiques majeures (*Ibid*):

-Le cadre actuel du PPP n'est pas approprié: Bien que le PPP soit inscrit dans la loi sénégalaise depuis 2004, leur application est difficile à concrétiser d'un point de vue opérationnel. Les

organes partenariaux mis en place dans le système de la FPT sont quantitativement insuffisants au niveau déconcentré, ce qui constitue un frein sérieux pour les problématiques spécifiques à chaque région. Les enjeux et les problématiques de la formation professionnelle ne sont, en effet, pas les mêmes d'une région à l'autre. Rester au niveau national et central implique de rester sur des généralités qui ne permettent pas des avancées à la hauteur des attentes des différents partenaires. De plus le cadre de partenariat actuel implique les représentants des organisations professionnelles qui ne représentent que le secteur formel de l'économie. Or l'économie sénégalaise est caractérisée par une forte composante informelle. Celle-ci nécessite des approches spécifiques que les acteurs, publics comme privés, ne maîtrisent pas assez encore.

-Le dispositif de pilotage du PPP n'est pas suffisamment développé : L'absence de contenu opérationnel partagé du PPP fait que les différents acteurs ne sont pas encore parvenus à arrêter les outils consensuels pour le pilotage du PPP dont les procédures et guides de fonctionnement. Dans ce contexte, les partenaires, bien que convaincus globalement de l'importance et de la pertinence de ce mode moderne de gouvernance de la formation professionnelle, se jettent la balle et se plaignent des confusions notamment en termes de responsabilités et de rôles et, par conséquent, de la faible efficacité du travail partenarial. Les mécanismes nécessaires à la fluidité du PPP restent, en effet, encore peu développés. Il manque une planification claire et opérationnelle par secteur économique, par région et dans le temps précisant notamment les moyens financiers et les ressources humaines, en nombre et en qualité, nécessaires pour le développement du PPP. De plus, un PPP se construit, se consolide et se généralise avec le temps. Il a pour ce faire besoin de ressources humaines expérimentées et mobilisées. Les principaux acteurs concernés (MFPAA, organisations professionnelles, syndicats, établissements de formation professionnelle, etc.) ne disposent pourtant pas suffisamment de ces compétences, ni en qualité ni en quantité. Dans les instances de PPP actuelles, la qualité des membres de ces instances est remise en question : il est constaté que ce sont régulièrement les individus les plus disponibles et non les membres les plus compétents en fonction du sujet à débattre qui assistent aux réunions de ces instances. A ces freins s'ajoutent le manque de moyens financiers réservés au développement du PPP notamment au fonctionnement des cadres de concertation.

-Les acteurs ne sont pas suffisamment engagés dans un PPP effectif : « *Le dialogue entre le secteur public et le secteur économique privé est une démarche pragmatique, qui implique une conciliation des intérêts du monde économique avec ses contraintes, du monde institutionnel avec ses logiques de pouvoir et de ceux des salariés avec leurs aspirations* » (IIPE-Pôle de Dakar, 2018). Pourtant, en l'état actuel, les démarches d'opérationnalisation des réformes PPP se heurtent fréquemment à des administrations publiques qui gardent leurs prérogatives en matière de gouvernance avec jalousie. De leur côté, les représentants du privé avancent que le rôle des entreprises est de produire et que la formation est une tâche qui incombe à l'Etat. « *Les États doivent accepter de*

déléguer une partie de leurs missions régaliennes à d'autres acteurs, plus proches du terrain et des réalités, pour se concentrer sur leur mission de pilotage, de régulation et de contrôle. Les acteurs privés doivent accepter de faire jouer leur responsabilité sociale d'entreprise et d'assurer des missions de service public » (Ibid). La sensibilisation à l'intérêt du PPP pour les acteurs doit passer par un plan de communication envers tous les acteurs concernés et des actions de formation sur la conduite et la gestion du PPP afin d'améliorer leur engagement. Or, c'est ce dispositif de communication sur le PPP et cette politique de formation des acteurs qui ne sont pas mis en œuvre voir même élaborés. Le MFPAAB bénéficie actuellement d'un plan de renforcement des capacités qui devrait prendre en compte les compétences/capacité des acteurs concernés dans la mise en œuvre du PPP dans le système de la FPT mais ce plan ne concerne pas l'ensemble des acteurs impliqués dans le PPP. Le manque de communication et de sensibilisation expliquerait la faible volonté ou conviction des acteurs, des avantages qu'ils peuvent tirer du PPP, ce qui limite leur engagement (MFPAAB, 2017).

4.1.6 Outils, propositions et pistes envisagées pour l'amélioration du PPP

Différents outils, perspectives et pistes ont été envisagées par les participants de l'atelier, dont nous retiendrons ceux qui pourront fournir une aide dans l'amélioration du contexte actuel du PPP au Sénégal.

4.1.6.1 Outil de matrice

Une étude de l'IIPE Pôle de Dakar a été réalisée en 2017 sur la base d'expériences de développement de la FPT dans les pays de l'OCDE et d'Afrique pour schématiser et présenter les différents types de partenariats en fonction du niveau de collaboration des acteurs. L'étude a classé ces différents niveaux entre les multiples instances (publiques, économiques, civiles) par ordre croissant en fonction de la fréquence et la qualité de leurs relations et de leur engagement mutuel. Il s'agit des partenariats informatifs, consultatifs, concertatifs et contributifs. Une représentation matricielle a été effectuée pour servir d'outil au service des pays réformant leur système de FPT. Celle-ci permet d'abord de faire un état des lieux puis de superviser les réformes à entreprendre (voir annexe 2). De manière simplifiée, elles suivent cet ordre:

Identifier les acteurs à mobiliser ou à stimuler ; évaluer leur implication dans le système de FPT, en inscrivant les rôles effectifs de chacun dans une matrice ; réaliser une auto-évaluation, pour chaque acteur impliqué, de son rôle, ses fonctions et ses possibilités d'évolution ; construire un modèle de référence pour déterminer le mandat des acteurs du futur partenariat ; assimiler les conditions et prérequis pour faire évoluer un partenariat d'un type vers un autre, de niveau plus élevé. La cohérence et l'utilité de cet outil ont été testées dans les travaux de groupe de l'atelier.

4.1.6.2 *Support des partenaires techniques et financiers*

Concernant la coordination des PTF (Enabel, AFD, LuxDev, GIZ, etc) au Sénégal, les bailleurs se sont alignés avec les priorités de l'Etat et ont mis à disposition des pays de la Région la VET-Toolbox qui « appuie les pays dans la mise en œuvre des réformes de l'EFTP et du marché du travail en mettant notamment l'emphasis sur une FPT planifiée en fonction des besoins du marché du travail et l'implication du secteur privé dans la FPT » (IIPE-Pôle de Dakar, 2018). Les PTF peuvent être utilisés comme des instruments facilitateurs de dialogue, de collaboration et de réseautage. L'avantage des PTF au Sénégal se situe dans la bonne stabilité institutionnelle qui permet une durabilité dans le temps. La Côte d'Ivoire qui était ainsi un modèle en termes de PPP en FPT dans les années 1990 a vu une perte de mémoire institutionnelle et un recommencement permanent de ses actions et formations dans les années suivantes de guerre civile. Cela a soulevé à l'atelier l'importance d'inscrire de manière durable les éléments dans les institutions nationales pour en préserver la continuité malgré les éventuels changements politiques.

4.1.6.3 *Certifications et référentiels de métiers-compétences*

La conciliation des différents acteurs peut s'opérer autour de la question des compétences, qui engage une refonte de l'espace de la formation et de la certification. En PPP, le passage d'une logique du diplôme à la certification des compétences, plus flexible et adaptable est mise en avant. Une conception de compétences communes (référentiels de métier-compétence) sert à la fois la formation initiale et continue, ce qui permet d'être plus efficient et de répondre aux besoins en compétences des entreprises tout en développant un dispositif de VAE qui permet à l'Etat d'homologuer de certificats les professionnels.

4.1.6.4 *L'identification et l'analyse des besoins en compétences de l'économie*

Cette identification repose sur deux types de données, notamment utilisées dans les pays de l'OCDE. En premier, les données basées sur les secteurs économiques et les métiers (secteurs performants, métiers en expansion, etc.) ; en deuxième, les perspectives de recrutement des entreprises à moyen et long terme croisées avec l'évaluation par les entreprises des formés du système FPT. Un défi pour le Sénégal, comme ses voisins, est d'obtenir, organiser et analyser toutes ces données nécessaires à l'adéquation entre offre de formation et besoin en compétence du marché du travail. Cela doit passer par un système informatique capable d'analyser l'évolution des emplois et des métiers. Un autre défi est ensuite de faire réguler l'offre de formation en fonction des nouvelles tendances observées.

Pour ce faire, les partenaires privés et publics doivent être bien structurés car le dispositif demandera une adaptation constante comme conséquence des évolutions liées aux nouvelles orientations stratégiques des États et de leur économie (tendances du marché, évolutions technologiques, demandes des consommateurs, etc.). Plusieurs outils et méthodes d'identification des besoins ont ainsi été proposés. Il s'agit principalement de diagnostics de l'économie nationale/sectorielle fournies par les statistiques du Ministère de l'Economie et des branches professionnelles ; des enquêtes de satisfaction des professionnels issus de FPT auprès des entreprises ; des études d'opportunité de création de CFP ; des analyses de données de l'insertion professionnelle pour identifier les filières à renforcer/implanter/supprimer, temporairement ou durablement. Pour compiler toutes ces informations, des observatoires de l'emploi constituent un moyen idéal. Ils devront être indépendants, dotés d'un système de gouvernance paritaire incluant le patronat et être financés par la taxe professionnelle.

Outils et approches d'identification des besoins de l'économie en FPT (source: IIPE-Pôle de Dakar, 2018)

Outils et approches à l'identification des besoins de l'économie en FP F (source: H.E.Pole de Dakar, 2010)			
Approches	Outils	Acteurs	Objectif/rôle
PREREQUIS : Vision des priorités de l'État sur le développement économique Structuration et regroupement du patronat de l'économie formelle et informelle			
Sectorielle Territoriale Sectorielle et territoriale	Diagnostic de l'économie Diagnostic du dispositif de FP Études ponctuelles des emplois et dynamique (Maroc) Études de l'insertion et de satisfaction des entreprises (Sénégal) Répertoires des entreprises, des métiers et des emplois	Convention/charte patronat et État Observatoires de branches professionnelles gérés par le patronat	Structuration de l'économie en 13 secteurs (Côte d'Ivoire), 335 branches prof. au Maroc
		Comité d'élaboration des études éco au niveau régional (Tunisie) animé par la FP régionale	Planification de l'offre de formation (Maroc)
Financement : taxe professionnelle, État			

Le choix et l'exploitation des outils et approches par les acteurs inclus doivent être encadrés par des bases juridiques et réglementaires claires, issues d'une négociation entre les acteurs. Ce choix doit être fait en fonction du contexte et des enjeux stratégiques et en combinant plusieurs outils et méthodes. Les CFP en partenariat avec une branche professionnelle, comme le projet Acefop met en place en foresterie, est le genre de démarche prometteuse fournissant l'opportunité d'exploiter des données sur les besoins de chaque secteur en flux continu.

4.1.6.5 Outils d'évaluation externe du PPP sur sa performance en insertion

Afin d'évaluer l'efficacité du PPP sur ses performances en insertion professionnelle, sujet de notre travail, plusieurs outils ont été proposés par les participants à l'atelier : La base de données des élèves des CFP, faisant l'objet d'une mise à jour régulière ; les données sur les formations obtenant les

taux d'insertion les plus élevés ; la qualité de l'insertion et du devenir des diplômés, en termes du niveau d'emploi et du secteur d'activité.

Comme pour l'identification des besoins en compétence de l'économie, la gestion de ces outils doit être léguée à un dispositif capable de réguler les évolutions décelées au niveau de l'offre de formation. Les CAI, soutenues par Acefop, sont renforcées pour remplir ce rôle. Pour cela elles jouiront d'une autonomie, tout comme les CFP, concernant les aspects pédagogiques (possibilité d'adapter et créer des contenus de formation), administrative (possibilité d'embaucher des enseignants) et financière (possibilité du centre de générer des revenus et de les y réinvestir). Ainsi, selon un participant du MFPA, du fait de l'absence de territorialisation, dans le secteur agricole, il existe peu de formations au regard du gisement énorme d'emplois de ce secteur. L'utilisation des outils doit donc orienter la mise en place d'un plan d'actions sur la révision des formations, la régulation (fermeture ou ouverture) de nouvelles filières par rapport à leur potentiel d'employabilité et la formation des enseignants.

4.1.6.6 *Outils de pilotage et de gestion des CFP*

En matière de gouvernance et de pilotage de la formation professionnelle, l'opportunité de partenariat, dans la perspective actuelle, se situe au niveau des CFP. Plusieurs outils de gestion permettent un PPP équilibré pour gérer les CFP. On retrouve dans ceux-ci les cadres juridiques et législatifs, les politiques organisationnelles, les instances administratives. Quatre modèles de gestion s'opèrent pour eux : la consultation, la collaboration, la cogestion et la délégation (Michaux, 2018). Les dispositifs de FPT doivent choisir vers quel modèle s'orienter, sachant qu'à l'heure actuelle, la consultation est fort représentée au Sénégal.

-La consultation : Elle représente le modèle le moins engagé. Le gouvernement reste entièrement en charge de la direction des dispositifs et invite les représentants du secteur privé pour participer à son orientation et son développement, via un conseil de consultation, un comité consultatif ou d'orientation des programmes.

-La collaboration : Elle comprend les partenariats où les acteurs privés apportent l'expertise, des connaissances, des ressources ou un appui. Les entreprises peuvent ainsi appuyer un CFP par le prêt ou le don d'équipements ou de matériels à des fins de formation, ou en participant à son financement, directement ou via des bourses d'études. Elles peuvent aussi participer à la conception d'un programme de formation, en tant qu'expert technique, renforcer les compétences techniques des formateurs et leur compréhension de l'organisation entrepreneuriale, contribuer à l'évaluation des compétences des apprenants en stage

-La cogestion : Elle représente un modèle où un certain nombre de rôles et de responsabilités dans le pilotage d'un CFP sont assumés conjointement par le public et le privé, via des dispositifs tels que le comité de gestion, le comité directeur, le conseil consultatif ou le conseil d'établissement. L'organe concerné est composé d'un nombre déterminé de représentants du privé provenant des secteurs économiques pertinents. Ses responsabilités peuvent être étendues à l'orientation du plan stratégique d'un CFP ou son approbation, et à son autorité sur la direction du CFP et la décision des lignes directrices des programmes et des états financiers.

-La délégation: Elle représente le partage des responsabilités et fonctions de pilotage par répartition entre les acteurs. Le ministère de la formation professionnelle cède donc le pilotage, partiellement ou entièrement, à une entité privée, en conservant une fonction de gouvernance et de régulation. Cette gestion partenariale se traduit souvent par un statut juridique d'association ou de société anonyme pour le CFP, avec un conseil d'administration et un conseil pédagogique composé d'acteurs privés.

4.1.6.7 *La formation et la gestion des formateurs*

« En matière de formation professionnelle, il est souvent plus pertinent d'apprendre la pédagogie à un maçon que d'apprendre à un universitaire comment construire un mur », dira un intervenant de l'atelier. Pourtant, il existe peu de formateurs qui soient des professionnels. La construction de partenariats peut remédier à cette situation. Pour cela, un travail de définition des rôles doit à nouveau être réalisé. Il se profile ainsi un axe de partenariat dans lequel l'Etat est la source d'appuis pédagogiques et de réglementation, et l'entreprise est la source de compétences techniques.

Tout d'abord, pour développer un PPP pour la formation des formateurs, la gestion des ressources humaines doit être assurée par le CFP (au niveau local). Un profil précis doit aussi être déterminé pour chaque formateur, indiquant ses études, l'expérience de travail, la formation continue ou les mises à jour de ses compétences, ses certifications, etc. L'exigence d'une expérience minimale en entreprise ou en activité, dans le secteur requis, pour devenir formateur est pertinente. Ils pourront alors recevoir une préparation pédagogique. Avec le système des métiers-compétences décrit plus haut, différentes formules de formation des formateurs (approche modulaire) pourront être envisagées, en fonction des compétences recherchées et des carences à pourvoir.

Recommandations pour intensifier le cadre partenarial pour la formation de formateurs (sources: IIPE-Pôle de Dakar, 2018)

Formations initiales des formateurs	Exigences en amont
Métiers Non métiers	Le cadre législatif : exigence ou non de l'expérience en entreprise
Manque de pratique professionnelle, méconnaissance du milieu professionnel	Nécessité de PP pour le développement des compétences métiers
Manque de compétences pédagogiques	Renforcement des compétences pédagogiques (inexistant ou public)
Expériences	Motivations
Renforcement des capacités des formateurs de CFP en entreprise (durant les vacances parfois)	Pour les formateurs : avancement
Renforcement des capacités des formateurs en entreprise au CFP	Renforcement des capacités des professionnels
Renforcement des capacités des maîtres-artisans dans des CFP en dehors des heures d'enseignement	Pour les artisans : développement des compétences, accès aux machines et électricité
Immersion des formateurs d'un secteur en entreprise, équipement des CFP par les entreprises	Augmentation des compétences des formateurs en CFP, bénéfice pour les entreprises

Ces perspectives de formation impliquent une revue des modalités de contractualisation avec les formateurs, privés et publics, et la mise en place de modes d'organisation pédagogique impliquant une gestion plus nuancée des emplois du temps de ces formateurs. Dans le cadre de la matrice dont nous avons parlé précédemment, les différents acteurs ont un rôle à jouer dans cette formation (voir annexe 2).

4.1.6.8 Modèles et outils de financement partenarial de la FPT

Le financement partenarial a l'avantage, via le partage des coûts, d'impliquer davantage les différentes parties, de donner de l'influence à celui qui les fournit et de faciliter la pérennisation par rapport à une source de financement unique (vulnérabilité aux impacts politiques et économiques). De plus, pour permettre l'autonomie des CFP, il leur est avantageux d'être financièrement indépendant.

Le gouvernement est généralement le premier et seul à mobiliser des financements pour la FPT. Joindre des fonds privés est une piste à explorer, en répartissant le financement avec les usagers et l'État, assorti d'incitations financières publiques sous la forme de subventions, de prêts ou de garanties de prêt. Dans un PPP, les entreprises sont donc tenues de s'impliquer, à la fois pour fournir un moyen de financement stable et durable et pour en assurer la pertinence. En effet, les institutions et mécanismes qui contribuent au financement ont de l'influence sur l'efficacité et l'efficience de l'utilisation de leurs ressources. Pour inciter les acteurs privés, les mécanismes de collecte de fonds doivent prouver l'assurance que ces fonds collectés ne se perdront pas dans le budget global du gouvernement. Les prises de décisions des allocations aux CFP doivent pour cela, se parer de critères d'éligibilité transparents et participatifs.

La principale forme de financement partenarial est, aujourd'hui, le prélèvement d'une taxe ou contribution à la formation professionnelle. Nous avons parlé de l'avancée dans ce cadre de la taxe de FPT aux entreprises au Sénégal, qui se bientôt reversée à cent pour cent en FPT. Il existe également des fonds alternatifs, comme le Réseau africain des institutions et fonds de formation professionnelle (RAFPRO), qui peut jouer le rôle d'organe consultatif auprès des différents sommets africains et peut nourrir la réflexion par un état des lieux des différents fonds membres au niveau régional.

Pour les projets présents comme ceux futurs liés à l'insertion professionnelle, ce travail promeut l'importance d'un PPP et fournit des moyens pour y parvenir. En effet, le PPP est une nécessité pour améliorer l'insertion professionnelle par l'EFTP, au Sénégal comme dans d'autres pays. L'état actuel des choses montre une collaboration encore limitée mais avec une forte volonté de la voir évoluer vers un partenariat solide, que ce soit de la part du secteur public ou privé. L'atelier nous a permis de découvrir des outils et méthodes pour aller dans ce sens, de les utiliser et d'en débattre afin d'en juger la pertinence. Nous allons maintenant voir une seconde hypothèse, nous présentant la collaboration entre acteurs sous un autre angle que le PPP, mais qui est tout aussi importante.

4.2 Vérification de l'Hypothèse 2 :

Les bons résultats de l'insertion professionnelle en EFTP au Sénégal sont le fruit d'une synergie entre les différents acteurs concernés (projets d'agences européennes, UE, gouvernement sénégalais, PTF, ONG..), tant au niveau national qu'au niveau de la sous-région

4.2.1 Préambule

Durant les neuf semaines passées au sein du projet Acefop, il nous a été donné l'opportunité d'assister à l'entièreté des réunions et échanges avec les acteurs en lien avec le projet. C'est au travers de l'ensemble de ces échanges que nous avons pu analyser le degré de collaboration sur le sujet de l'insertion professionnelle en EFTP. Ce degré de collaboration a été analysé entre les deux projets de LuxDev (SEN/028 et SEN/801), entre le projet Acefop et le MFPAA et entre le projet Acefop et les autres PTF (notamment ceux liés au FFU). L'analyse que nous faisons ne concerne pas tous les acteurs, mais seulement ceux avec lesquels nous avons été en contact.

4.2.2 Synergie entre les projets LuxDev au Sénégal

La coopération luxembourgeoise est présente depuis plus de dix ans au Sénégal. Le projet SEN/028, présent depuis cinq ans, a succédé à d'autres. Le SEN/028 et SEN/801 (Acefop), bien qu'ils travaillent sur une thématique similaire, sont différents sur plusieurs points, comme nous l'avons vu au

chapitre précédent. Dans ce contexte, il a fallu apprécier le degré de collaboration entre un projet déjà bien implanté depuis 2013 et en fin de processus et un projet encore en préparation. En effet, les expériences du premier doivent servir au second de leçons et de recommandations. L'un des atouts majeurs, apporté par les projets luxembourgeois précédents, provient de la solide relation partenariale établie avec le MFPA, qui a abouti à des résultats dans plusieurs domaines. On peut prendre en compte la structuration et l'institutionnalisation de l'apprentissage rénové, l'implantation et la généralisation de l'APC, le renforcement qualitatif et quantitatif de la formation initiale et le renforcement des capacités stratégiques et de gestion du MFPA (Acefop, 2016). Tous ces éléments ont été autant de gains de temps pour le projet Acefop.

Nous avons participé à une rencontre entre les deux projets, durant laquelle l'ordre du jour traitait des retours d'expérience des projets respectifs, des objectifs futurs et de suggestions éventuelles (voir annexe 3). De la part de certains intervenants, cette rencontre en février était productive en comparaison de précédentes où les intérêts des uns divergeaient des autres. Néanmoins, ces rencontres sont bénéfiques au vu des résultats précisés plus haut.

4.2.3 Synergie entre Acefop et les autres PTF

Le programme DES au Sénégal organise des comités de pilotage, présidé par l'UE, de manière semestrielle. Il associe l'AFD, LuxDev et les ONG impliquées dans la mise en œuvre et leurs partenaires, dont le MFPA. L'objectif est de garantir la cohérence d'ensemble et le rythme d'exécution. Au sein de ce comité, s'organisent les décisions des orientations stratégiques et financières, l'identification de difficultés et les éventuels points de blocage (Acefop, 2016).

Bien que n'ayant pas participé à l'un de ces comités, nous avons participé à un atelier de lancement d'un projet d'une des ONG partenaire, durant lequel étaient présents la délégation de l'UE et les autres PTF du programme DES¹². Les gestionnaires de ce projet se sont également rendus au sein du bureau de coordination du projet Acefop pour prendre les informations nécessaires à leur bonne installation.

D'autres PTF nous ont très régulièrement rendu visite au bureau de coordination, dans le but de s'informer sur l'état de l'EFTP au Sénégal, LuxDev étant réputé dans ce domaine. Nous avons ainsi assisté à la venue de représentants d'Enabel, de la Banque Mondiale, de consultants divers.

4.2.4 Synergie entre Acefop et le MFPA

Le projet Acefop est ancré au MFPA. Cet ancrage se légitime par la prise en compte de la durabilité institutionnelle des activités mises en œuvre et des résultats à atteindre. C'est ainsi que les

¹² Pour plus d'infos sur cet atelier de lancement : <http://www.gret.org/2018/03/nouveau-projet-promouvoir-emploi-senegal/>

acteurs institutionnels, publics ou privés, disposant de mandats en matière de FPT, ont été identifiés. L'ancrage est assorti des dispositifs d'accompagnement par l'assistance technique et l'activité de renforcement des capacités (Acefop, 2016).

Du point de vue technique, l'ensemble des processus sénégalais d'ingénierie pédagogique et de formation repose sur l'APC. Acefop adopte donc la même approche méthodologique dans ses résultats, permettant une meilleure appropriation des outils et méthodes proposés. Ainsi, le recours au sein de la mise en œuvre, à des acteurs techniques tels que l'ONFP ou le 3FPT fait partie de cette volonté d'ancrer les démarches techniques proposées dans le paysage institutionnel sénégalais (*Ibid*).

Du point de vue financier, la pérennité des sources de financement est directement liée aux dotations que l'État sénégalais voudra consacrer à ce secteur dans le cadre des ambitions fixées par sa politique. Nous l'avons déjà vu, le 3FPT peut compter sur une dotation pérenne et croissante, garantissant la durabilité des activités liées à la formation. Le financement des UMF suit la même logique : fournis par Acefop, les frais d'entretiens, eux, sont à la charge de l'Etat (*Ibid*).

Le suivi-évaluation du projet se réalise de concert avec le MFPA. Pour ce faire, dans chaque région concernée par le projet, un responsable du MFPA est en lien avec celui-ci (appelé inspecteur de spécialité). Une matrice de suivi-évaluation a été élaborée en concertation avec le MFPA ainsi qu'une feuille de route pour la mise en place du dispositif de suivi-évaluation du projet. Celles-ci prévoient la réalisation d'une étude ligne de base pour l'établissement d'indicateurs de résultats issus du MFPA, l'élaboration d'une série d'outils (fiches d'indicateurs, manuel de collecte, etc.) et la formation des partenaires de mise en œuvre du projet. Cette feuille de route est mise à jour au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Des sessions de formation et d'harmonisation sont organisées avec les inspecteurs de spécialités et les membres du projet Acefop. Nous avons ainsi participé à une semaine de formation de gestion axée sur les résultats, organisée par le projet avec l'aide de l'ONG *Aide au Développement Gembloux*. La formation à cet exercice en commun permet une meilleure congruence entre les différents acteurs, qui se comprennent mieux sur les différents thèmes abordés.

4.2.5 La collaboration devrait être étendue aux pays voisins pour favoriser la pérennité et l'efficacité des actions.

Cette collaboration solide entre acteurs porte ses fruits au sein du projet Acefop. Nous avons vu qu'elle était encouragée dans les PPP et tous les acteurs y semblent d'ailleurs convaincus comme d'une nécessité. Pour l'IIPE-Pôle de Dakar, cette collaboration doit passer par une mutualisation sous-régionale (Afrique de l'Ouest) voire régionale (Afrique) des ressources de la formation professionnelle. L'intérêt de cette mutualisation provient de caractéristiques communes entre les pays

de la région. Ces caractéristiques sont la similarité des difficultés (l'insuffisance qualitative et quantitative des ressources humaines et financières) constatées dans les différents pays, le partage des espaces économiques et politiques communs à travers les organisations sous régionales (CEDEAO, CEMAC, UEMOA, etc.) et régionale (UA), la similarité des contextes économiques et donc l'existence de métiers quasi identiques dans plusieurs secteurs économiques ainsi que la présence des mêmes PTF (IIPE-Pôle de Dakar, 2017).

La mutualisation des ressources de FPT entre pays et acteurs régionaux présente plusieurs avantages, le Pôle de Dakar en cite les principaux: Permettre à chaque pays de découvrir ce qui se fait dans les autres pays dans le domaine de la FPT ; permettre à ces pays d'échanger sur des expériences abouties ; faciliter leur accès aux outils et ressources en économisant du temps et des moyens financiers ; faciliter l'harmonisation recommandée par les accords sous régionaux visant l'intégration ; et favoriser le renforcement des capacités du personnel par le transfert des compétences (*Ibid*).

Malheureusement, il existe peu d'initiatives de mutualisation qui soient concrétisées de manière structurée et pérenne¹³. Néanmoins, de premiers pas ont permis de collaborer à la mise en œuvre des stratégies et politiques nationales qui présentent beaucoup de similitudes d'un pays à l'autre. En Afrique de l'Ouest, les pays de la CEDEAO et de l'UEMOA ont ainsi pour objectifs premiers l'augmentation de la capacité d'accueil et l'amélioration de la qualité des dispositifs d'EFTP (*Ibid*).

Les agences de coopération sont les premières à soutenir ces initiatives de mutualisation sous-régionales, dans le but de faire des économies d'échelle en temps et en ressources. Dans le cas de LuxDev (qui intervient en Afrique de l'Ouest au Burkina Faso, au Cap Vert, au Mali, au Niger et au Sénégal), ses projets et programmes présentent des similarités fortes entre les pays¹⁴. Cette similarité se construit au fil des rencontres entre les représentants régionaux des différents projets et programmes. Au cours de notre terrain, une de ces rencontres, à laquelle nous avons participé car elle concernait l'insertion professionnelle, a eu lieu à Dakar. Les représentants régionaux des projets LuxDev dans les cinq pays d'Afrique de l'Ouest y ont exposé leur méthode et leurs réflexions sur le thème de l'insertion professionnelle. Des invités des agences allemandes (GIZ) et françaises (AFD) étaient aussi présents. Au terme de la concertation, l'objectif était de partager les réflexions les plus abouties et d'harmoniser les pratiques entre les projets de l'agence. Nous reparlerons plus en détails de cet atelier de concertation dans l'hypothèse suivante.

On peut donc synthétiser rapidement cette hypothèse en affirmant que tous les acteurs de l'insertion professionnelle sont favorables à une meilleure synergie entre eux et ce depuis plusieurs années. Au Sénégal, LuxDev et le projet Acefop ont construit une solide collaboration avec leurs

¹³ Pour plus d'informations sur les différentes initiatives de mutualisations actuellement existantes, voir le document de la PEFOP de 2017, *La mutualisation des ressources en formation professionnelle en Afrique de l'Ouest : Etat des lieux des initiatives récentes et perspectives*

¹⁴ Les différents projets LuxDev sont répertoriés sur le site officiel de l'agence : <https://luxdev.lu/en/activities/projects>

partenaires, qui se manifeste de manière concrète dans les actions que nous avons menées sur le terrain. D'un point de vue sous-régional, LuxDev pratique aussi cette collaboration entre ses divers projets. Néanmoins, d'un point de vue national, il persiste un manque de mutualisation entre les Etats malgré la volonté de vouloir renforcer celle-ci.

4.3 Vérification de l'Hypothèse 3

Les acteurs doivent concevoir un modèle national d'insertion professionnelle adapté au contexte socio-économique sénégalais. Une formation sur le modèle dual, favorisant un continuum formation-emploi, serait idéale pour répondre aux objectifs du PSE.

4.3.1 Préambule

Une des principales activités que nous avons menées sur le terrain a concerné la recherche sur les modèles d'insertion professionnelle, afin d'enrichir les réflexions du projet Acefop sur ce thème, alimentées principalement par le coordonnateur du projet, Hugues Legros. L'analyse suivante est donc entièrement issue de nos réflexions. L'objectif de celles-ci est de trouver un modèle approprié au contexte sénégalais et aux politiques de son gouvernement en la matière.

4.3.2 Les stratégies d'insertion professionnelle

Le modèle présente une stratégie à double entrée.

Dans un premier temps, un rapprochement des domaines de la formation et du travail est prérequis. Ce rapprochement se réalise par des initiatives d'informations/sensibilisation, de concertations, de cogestion, de PPP dont nous avons exprimé les avantages auparavant.

Dans un second temps, il s'agit d'établir des ponts, des liens et des dispositifs entre ces mondes de la formation et du travail précédemment approchés. Trois grandes catégories d'acteurs peuvent établir ces ponts en fonction de leurs missions : Les organismes centraux d'intermédiation (formations complémentaires, offres et demandes d'emploi, etc.), les organismes décentralisés de l'insertion (accompagnements personnalisés, groupes vulnérables, soft skills, etc.) et le secteur privé (appui à l'auto-emploi, accès au financement, stages, etc.).

Les ponts sont créés par des liens et des dispositifs entre acteurs, et soutenus par les agences de coopération. Les liens se traduisent par des approches orientées compétences (les APC) et des programmes élaborés avec les entreprises, des formateurs issus du monde du travail, la formation duale avec l'apprentissage en stage, etc. Les approches sont également collaboratives pour améliorer le système d'information sur le système dual, la cogestion des dispositifs de formation, les PPP, la

communication/valorisation de la FPT, l'employabilité (sensibilisations et formations soft skills/entrepreneuriat/éducation financière des jeunes), etc. Pour pérenniser ces rapprochements entre deux mondes globalement séparés au Sénégal, des dispositifs de dialogue et de concertation sont mis en place. Il s'agit d'instances nationales de dialogue et de concertations (dont des partenaires sociaux – société civile, syndicats), des concertations formation-emploi aux niveaux locaux/décentralisés, des dispositifs de dialogues entre CFP et entreprises, et des dialogues institutionnels entre MFCAA et Ministère de l'Emploi.

Une fois les ponts et les moyens établis, des dispositifs d'insertion (CAI, COPAI, CAOSP) contribuent, de par leurs activités, à renforcer et pérenniser ces liens entre les mondes de la formation et du travail. Ces activités, qui permettent aux jeunes d'avoir une fluidité entre leur formation et leur future carrière professionnelle, peuvent être réparties en quatre catégories : Les activités de conseil ont pour but de correctement informer, orienter et conseiller les jeunes, notamment en fonction des objectifs de ces derniers. Les dispositifs fournissent des formations en soft skills, généralement absents des cursus scolaires malgré leur intérêt croissant auprès des recruteurs. Ils ont aussi pour mission de donner accès à des formations sur la création d'entreprise, étant donné que les professions indépendantes et libérales sont un débouché significatif pour les diplômés de l'EFTP (Dynamic, 2015). Ces jeunes qui se dirigent donc vers l'auto-emploi peuvent recevoir un accès au financement et être accompagnés dans la création de leur entreprise¹⁵. L'accompagnement concerne aussi le soutien aux jeunes défavorisés, dont les migrants de retour au pays, et le suivi des sortants de formation. Enfin, les dispositifs mettent en lien les jeunes avec les offres et demandes d'emploi disponibles.

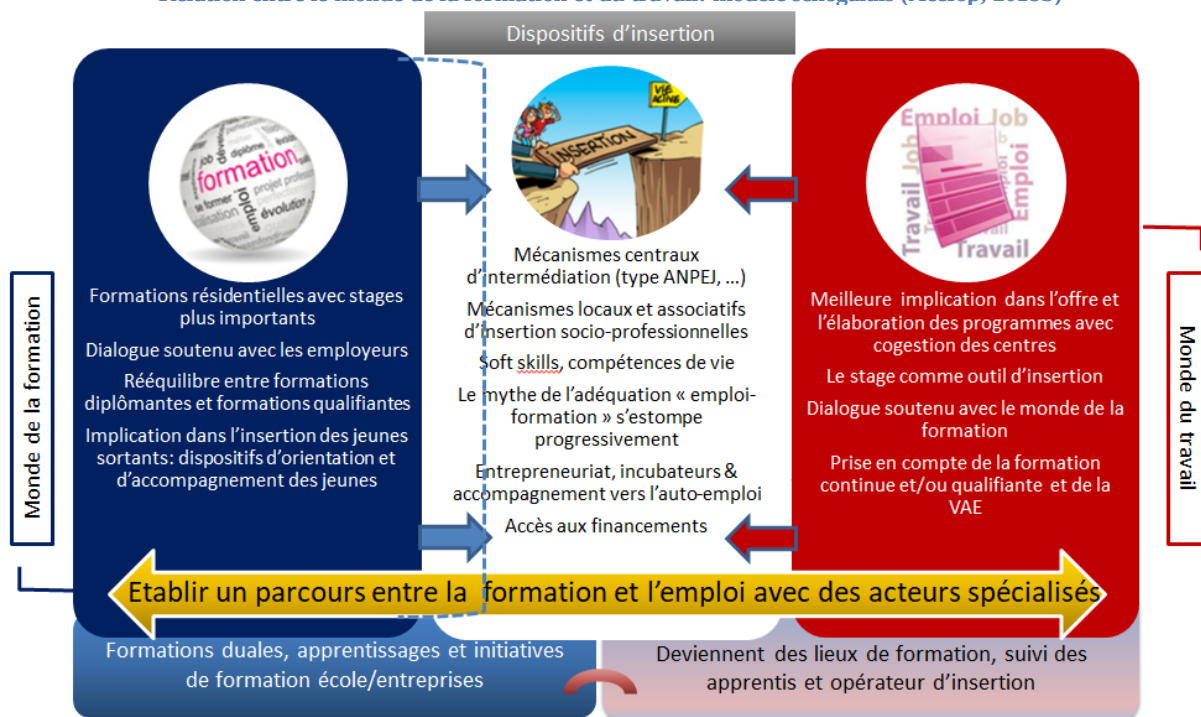
Activités des dispositifs d'insertion professionnelle (Acefop, 2018b)



¹⁵ L'accès au financement et l'accompagnement sont notamment fourni par les ONG partenaires d'Acefop dans le programme DES (Positive Planet, Ajesud).

Le modèle sénégalais de la relation entre le monde de la formation et du travail se caractérise donc par des dispositifs d'insertion consolidés (avec le soutien de projets tels Acefop). En complément de ces dispositifs, les deux mondes travaillent de concert. Les formations duales qui en découlent permettent aux jeunes d'être dans un processus d'insertion plus fluide et mieux encadré.

Relation entre le monde de la formation et du travail: modèle sénégalais (Acefop, 2018b)



En comparaison des autres modèles nationaux, ce modèle se caractérise par des dispositifs d'insertion ayant, au niveau centralisé comme décentralisé, le rôle de faire de la FPT un système d'insertion professionnelle efficient. Pour y parvenir, ces dispositifs sont occupés par des acteurs spécialisés et sont en collaboration permanente avec les centres de formation et les lieux de stage.

Ce modèle est donc celui vers lequel le projet Acefop conduit ses moyens, via des activités d'appui à ces dispositifs d'insertion (voir annexe 1).

5 CONCLUSION

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressés aux défis que les différents acteurs impliqués en EFTP doivent surmonter pour parvenir à un système de formation professionnelle adapté à l'insertion professionnelle des jeunes au Sénégal. Pour cela, nous avons passé neuf semaines à Dakar au sein d'un projet de coopération axé sur la FPT. Durant ces neuf semaines, des réunions, échanges et plusieurs ateliers organisés par des acteurs de la FPT nous ont permis d'établir trois hypothèses pour répondre à notre question de départ. Non exhaustives, ces hypothèses nous paraissent toutefois être le socle d'un système de formation professionnelle bien huilé.

Pour y répondre, nous avons divisé notre travail en trois chapitres. Le premier pose le cadre théorique en faisant un tour d'horizon de l'insertion professionnelle par la FPT avec des définitions, une présentation et quelques modèles nationaux d'IP. Il pose également la démarche méthodologique et la problématique qui va être traitée.

Ensuite, le second chapitre pose le cadre contextuel du travail. C'est au sein d'un projet de coopération au développement, issu d'un programme européen, que s'est déroulé celui-ci. En cela, l'approche est différente car ce genre de projet a une durée limitée dans le temps et est là en appui à la stratégie du gouvernement.

Enfin, le troisième chapitre expose nos analyses et réflexions pour répondre aux trois hypothèses. Le résultat fourni nous enseigne quelques leçons générales. Premièrement, la relation entre les secteurs publics et privés a un impact conséquent sur la qualité de l'insertion professionnelle par la FPT. Ensuite, la relation entre acteurs doit se diriger vers une collaboration étroite si elle veut pérenniser ses actions et économiser du temps et des moyens. Enfin, un modèle de relations étroites entre les secteurs de la formation et du travail, avec des dispositifs d'insertion consolidés et soutenus, doit servir de référence aux acteurs du champ de l'insertion professionnelle.

Pour appuyer ces dires, le cas du CFP de Louga, au nord du Sénégal, est éclairant. Une étude de terrain réalisée par Marc Ziegler en 2014 sur les bonnes pratiques et expériences en matière de formation et d'insertion professionnelles des jeunes a analysé les raisons du succès de ce CFP. Selon Ziegler (2014), l'atout principal du CFP, expliquant ses taux d'insertion de jeunes plus élevés que la moyenne nationale, réside dans les relations des formateurs (coordinateurs des filières de formation) avec les entreprises de proximité, mais aussi celles plus éloignées du centre, en fonction des métiers enseignés. Ces relations sont la conséquence de l'obligation de la mise en stage des élèves pour se conformer aux programmes APC ; de la réalisation des actions à la carte à la demande des entreprises qui sont de plus en plus nombreuses à s'approcher du CFP grâce à son dynamisme ; et de la reconnaissance par les entreprises des formations de qualité qui sont réalisées (car les formateurs sont issus des entreprises, leur permettant de rester en contact avec ce monde et les exigences des

employeurs). Ainsi, lorsque le CFP est reconnu par les employeurs, les différents acteurs trouvent leurs intérêts dans la relation. Cela demande une proactivité de la part du personnel du centre, et une large autonomie de celui-ci par rapport au pouvoir central.

Pour terminer, l'élément majeur qui ressort donc est que le niveau d'intensité de la relation entre les nombreux acteurs de l'insertion professionnelle est à la base du bon fonctionnement de celle-ci, que ce soit par le PPP, la synergie entre agences de coopération et ses partenaires, entre les CFP, les dispositifs d'insertion et les entreprises. Cela peut paraître trivial mais, à l'instar de l'atelier sur les PPP, rassemblant des acteurs de milieux variés, nous en avons découvert toute la complexité. Néanmoins, toute action qui se concrétise avec succès dans le champ de l'insertion professionnelle se doit de suivre cette règle de gestion partenariale, avec pour objectif de voir les jeunes Sénégalais mieux insérés dans la vie professionnelle. Nous espérons que ce travail permettra à ceux qui le liront d'aller dans ce sens.

Bibliographie

- ACEFOP, 2016, *Annexe 1 : Description de l'action*, Dakar, LuxDev.
- ACEFOP 2017a, *Note technique : Appui aux dispositifs d'orientation et d'insertion de la zone d'intervention du projet*, Dakar, LuxDev.
- ACEFOP 2017b, *Rapport de diagnostic des dispositifs d'appui à l'insertion de la zone de concentration opérationnelle (ZCO) sud, sud-est : Ziguinchor, Kolda, Sedhiou, Tambacounda et Kedougou*, Dakar, LuxDev.
- ACEFOP, 2017c, *Rapport intermédiaire de 1^{ère} année : septembre 2016 – août 2017*, Dakar, LuxDev.
- ACEFOP 2018a, *Rapport : Définir l'insertion professionnelle des jeunes*, Dakar, LuxDev.
- ACEFOP, 2018b, *Réflexions théoriques sur l'insertion professionnelle des jeunes*, Dakar, LuxDev, [Fichier PowerPoint].
- AFD, 2007, *Nouvelles formes d'apprentissage en Afrique de l'Ouest : Vers une meilleure insertion professionnelle des jeunes*, Paris.
- AFD, 2017, *Notes techniques : Capitalisation des actions de formation-insertion des jeunes conduites par les organisations non gouvernementales*, Paris, N°31.
- AHO Fructueux & BEGUELIN Philippe, 2018, *Les typologies des partenariats public-privé dans la formation professionnelle*, Dakar, [Fichier PowerPoint].
- ANSD, 2011, *Deuxième enquête de suivi de la pauvreté au Sénégal*, Ministère de l'Economie et des Finances
- ANSD, 2017, *Enquête nationale sur l'Emploi au Sénégal : Deuxième trimestre 2017*, Ministère de l'Economie des Finances et du Plan
- ANSD, 2018, Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie [URL : <http://www.ansd.sn/index.php>, consulté le 31 mai 2018]
- BARLET Sandra & D'AIGLEPIERRE Rohen, 2016, *Les dispositifs d'appui à l'insertion des jeunes sur le marché du travail en Afrique*, Paris, AFD - Agence Française de Développement, N°14.
- BARLET Sandra & LE BISSONNAIS Anne, 2011, *Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest : Premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices*, GRET, L'actualité des services aux entreprises, N°21.
- BARLET Sandra, HUYGHE MAURO Annick & GAURON André, 2013, *L'insertion des jeunes en Afrique subsaharienne : De quoi parle-t-on ?* GRET & AFD, N°25.
- BIT, 2001, *Système d'information sur le marché de l'emploi : Étude comparative des pays de la sous-région Ouest-africaine : Guinée, Mali, Mauritanie, Sénégal*, Dakar.
- BOURDIEU Pierre, 2003, *L'objectivation participante*, Actes de la recherche en sciences sociales, n° 150, pp. 43-58.

- BRUCY Guy & TROGER Vincent, 2000, *Un siècle de formation professionnelle en France : la parenthèse scolaire?* Revue française de pédagogie, vol. 131 : Les formations professionnelles entre l'Ecole et l'Entreprise, p. 9-21.
- BRUNETEAUX Patrick & LANZARINI Corinne, 1998, *Les entretiens informels*, Société contemporaine, n°30, p. 157-180.
- CAMPINOS-DUBERNET M. & GRANDO J.M., 1988, *Formation professionnelle ouvrière : trois modèles européens*, La Documentation française In Formation Emploi, n° 22, p. 5-29.
- CHAMPY Philippe & ETEVE Christiane (dir), 1994, *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, Paris, Les Usuels Retz.
- CIDAL, 2010, *Le système éducatif en Allemagne : Du jardin d'enfants à l'université*. Centre d'Information et de Documentation de l'Ambassade de la République fédérale d'Allemagne.
- COMMISSION EUROPEENNE, 2015, *Un fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne pour l'Afrique*, Fiche d'information, Valletta, le 12 novembre 2015 [URL : http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-15-6056_fr.htm, consulté le 17 juin 2018]
- CONDAT Sophie, 2014, *La formation au service de l'insertion professionnelle des jeunes en Afrique subsaharienne*, CRID – Centre de Ressources et d'Ingénierie Documentaires.
- DES, 2015, *Document d'action de fonds fiduciaire de l'UE à utiliser pour les décisions du comité de gestion*, Annexe IV à l'Accord Instituant le Fonds Fiduciaire « European Union Emergency Trust Fund for stability and addressing root causes of irregular migration and displaced persons in Africa ».
- DORAY Pierre & MAROY Christian, 2001, *La construction des relations écoles/entreprises*, Cahier de recherche du GIRSEF, n°11
- DUBAR Claude, 1991, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- DUBAR Claude, 2001, *La construction sociale de l'insertion professionnelle*, Education et sociétés, n° 7, p. 23-36.
- DYNAMIC, 2015, *Diagnostic du dispositif d'appui à l'insertion des sortants de la FPT*, MFPA.
- DYNAMIC, 2016, *Dispositif National de « Transit » : Rapport final provisoire*, MFPA.
- EUROSTAT, 2014, Chiffres clés de l'Europe [URL : <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/6309588/KS-EI-14-001-FR-N.pdf/603150ec-82a4-43df-babf-7e6aaa88ee0f>, consulté le 30 mai 2018]
- FALL Papa Demba, 2010, *Sénégal : Migration, marché du travail et développement*, Genève, OIT - Organisation Internationale du Travail.
- FINEGOLD D. & SOSKICE D., 1990, *The Failure of Training in Britain, Analysis and Prescription*, Oxford Review of Economic Policy, vol. 4, n° 3, p. 21-53.
- FMI, 2015, *Perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne, Pour une croissance durable et plus solidaire*, Washington D.C., Etudes économiques et financières.

- FOURNIER Yann & LEFRESNE Florence, 2016, *L'Europe de l'éducation en chiffres*, Paris, Laurent Berton.
- FRIOT B. & ROSE J., 1996, *La construction sociale de l'emploi en France : Des années soixante à aujourd'hui*, Paris, L'Harmattan.
- GERM & FAITS DE SOCIETE, 2018, *Déterminants économiques et socio-anthropologiques des migrations dans les régions du Sud et du Sud-Est du Sénégal : Kolda, Kédougou et Tambacounda*.
- GOUDIABY Chérif, 2017, *Odyssée et mutations actuelles de l'enseignement technique et professionnel au Sénégal de 1817 à 2016*, Dakar, L'Harmattan Sénégal.
- GRET, 2002, *Assurer la continuité d'une action : L'autonomisation des projets de développement initiés par des organisations de solidarité internationale*, Fonds pour la promotion des études préalables/études transversales/évaluations (F3E)
- HEINZ Walter R., 2000, *Le modèle allemand d'apprentissage est en crise*. Revue de l'OFCE, N°72, 2000, pp. 193-201.
- HUGON Philippe, 2009, *L'Economie de l'Afrique*, Paris, Repères.
- IFRAP, 2013, *Formation : l'exemple du système dual allemand*. [URL : <http://www.ifrap.org/education-et-culture/formation-lexemple-du-systeme-dual-allemand>, consulté le 12 juin 2018].
- IPE-Pôle de Dakar, 2017, *La mutualisation des ressources en formation professionnelle en Afrique de l'Ouest: État des lieux des initiatives récentes et perspectives*, Dakar.
- IPE-POLE DE DAKAR, 2018, *Faire des partenariats publics-privés dans la formation professionnelle un levier fort de l'émergence économique en Afrique*, Dakar.
- JANSSENS Hélène, 2014, *Note documentaire : Le système allemand d'enseignement en alternance*, CCE - Conseil Central de l'Economie.
- LAMOURE Jean, 1994, *Les études d'insertion professionnelle*, IPE.
- LATTARD Alain, 2000, *Permanence et mutations du système dual. Où va le modèle allemand?* Revue française de pédagogie, N°131 : Les formations professionnelles entre l'école et l'entreprise, p. 75-85.
- LEFRESNE Florence, 1996, *Jeunes et dispositifs d'insertion dans six pays européens*, Agora débats/jeunesses, vol. 5 : Les rapports entre générations en Europe, p. 23-36.
- LEFRESNE Florence, 2000, *La politique d'insertion et de formation professionnelle des jeunes au Royaume-Uni*, Revue française de pédagogie, vol. 131 : Les formations professionnelles entre l'Ecole et l'Entreprise, p. 87-96.
- MBODJ Samba Yombe, 2017, *L'insertion socioprofessionnelle des jeunes au Sénégal par le développement de compétences et l'accès à la technologie : le cas de l'Agence Nationale de la Maison de l'Outil (ANAMO)*, Dakar-Fann, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Année académique 2016-2017.
- METFP, 2010, *Création et mise en œuvre Des CELLULES D'APPUI À L'INSERTION*.

- MFCAA, 2017, *Identification et analyse des freins à l'opérationnalisation des réformes de la politique de formation professionnelle au Sénégal*.
- MICHAÏLOF Serge, 2015, *Africanistan : L'Afrique en crise va-t-elle se retrouver dans nos banlieues ?* Paris, Fayard.
- MICHAUX Sonia, 2018, *Modèles et outils de gestion partenariale des CFP : Le PPP dans la formation et la gestion des formateurs*, Dakar, [Fichier PowerPoint].
- OCDE, 2008, *Perspectives économiques en Afrique 2008*, Centre de développement de l'OCDE.
- OCDE, 2018, Taux d'emploi [URL : <https://data.oecd.org/fr/emp/taux-d-emploi.htm>, consulté le 17 mai 2018]
- OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, 2003, *L'enquête socio-anthropologique de terrain : synthèse méthodologique et recommandations à usage des étudiants*, LASDEL, Etudes et travaux n°13.
- OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, 2008, *La rigueur du qualitatif*, Louvain-La-Neuve, academia-bruyant.
- ONFP, 2014, *Rapport d'activités 2014*.
- REPUBLIQUE DU SENEGAL, 2013, *Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence (PAQUET) : Secteur Education Formation 2013-2025*.
- REPUBLIQUE DU SENEGAL, 2014a, *Diagnostic sur l'emploi des jeunes au Sénégal*.
- REPUBLIQUE DU SENEGAL, 2014b, *Plan Sénégal Emergent*.
- REPUBLIQUE DU SENEGAL, 2015, *Plan de développement stratégique de la Formation Professionnelle et Technique et de l'Artisanat (PFTA) 2016-2020*.
- THELEN Kathleen, 2008, *From Collectivism towards Segmentalism: Institutional Change in German Vocational Training*, Cologne, MFIPG.
- UN, 2015, *World Population Prospects, The 2015 Revision: Key Findings and Advance Tables*, New-York, Department of Economic and Social Affairs Population Division.
- UNESCO, 2006, *Participation in formal, technical and vocational education and training programmes worldwide: An initial statistical study*, Bonn.
- UNESCO, 2010, Qu'est-ce que l'EFTP? [URL : <https://unevoc.unesco.org/go.php?q=Pour+en+savoir+plus+&context>, consulté le 26 avril 2018]
- UNESCO, 2014, *GUIDE METHODOLOGIQUE pour l'analyse sectorielle de l'éducation : Analyses spécifiques de sous-secteurs*, Vol. 2.
- UNESCO, 2018, *Démarche d'identification des freins à la mise en œuvre des politiques de formation professionnelle*, Dakar.
- UNESCO-BREDA, 2009, *Contribution régionale au développement des Systèmes d'Information Statistiques pour l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels : Diagnostic et analyse*

comparative pour l'identification de stratégies d'amélioration de la qualité, Dakar, UNESCO/BREDA.

- VERNIERES Michel, FOURCADE Bernard, PAUL J.-J, 1994, *L'insertion professionnelle dans les pays en développement : concepts, résultats, problèmes méthodologiques*, In *Revue Tiers-Monde*, tome 35, N°140 , pp. 725-750.

- WERQUIN Patrick & ZIEGLER Marc, 2014, *Facteurs à prendre en considération pour l'étude du rôle des centres d'enseignement technique et formation professionnelle dans l'insertion sociale et professionnelle des jeunes*, Fontenay-Aux-Roses, Institutions et Développement.

- ZIEGLER Marc, 2014, *Study on the practices and experiences relatives to technical and vocational training centres and insertion mechanisms*, Fontenay-Aux-Roses, Institutions et Développement.

- ZIEGLER Marc, 2018, *Les partenariats publics privés et la formation professionnelle*, Dakar [Fichier PowerPoint].

Annexes

ANNEXE 1 : Résultats et activités du projet Acefop

ANNEXE 2 : Matrice PPP concertatif

ANNEXE 3 : Mail de programmation de réunion SEN/028-SEN/801