ORGANISATION INTERNATIONALE DE la francophonie

COOPÉRATION SÉNÉGAL - LUXEMBOURG

Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat

Elaboration du plan de renforcement des capacités

Rapport de Diagnostic
Phases 1-2

B. TOUMI

Novembre 2015

Table des matières

Liste des abréviations iii
1. Introduction 1
2. Contexte 1
2.1. Contexte général 1
2.2. Contexte spécifique 1
2.3. L'apport des PTF une opportunité 2
3. Méthodologie du diagnostic 2
3.1. Eléments de méthodologie 2
3.2. La méthodologie mise en œuvre 3
4. Le renforcement des capacités 4
5. Les diagnostics antérieurs 6
5.1. La documentation étudiée 6
5.2. Les résultats des diagnostics antérieurs 6
6. Déroulement de l'action de collecte de données 8
7. Présentation des résultats 8
7.1. Les missions du Ministère 9
7.2. L'organigramme du Ministère 10
7.3. Les services centraux 11
Le Secrétaire Général 11
Le cabinet 11
Le Service National d'Orientation Professionnelle (SNOP) 11
L'Inspection interne (II) 11
La Cellule Etudes et Planification (CEP) 12
La Cellule de Passation de Marchés (CPM) 12
La Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement (DAGE) 12
La Direction des Ressources humaines (DRH) 13
Le Centre national d'Information et de Documentation (CNID) 13
La Direction de la Formation professionnelle et technique DFPT 13
La Direction de l'Apprentissage (DA) 13
La Direction des Examens et Concours professionnels et Certification (DECPC) 14
La Direction de l'Artisanat DART 14
7.4. Les services rattachés 14
L'Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat (APDA) 14
L'Office National de Formation Professionnelle (ONFP) 15
Agence Nationale de la Maison de l'Outil (ANAMO) 15
Le Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique (FFFPT) 15
7.5. Les services déconcentrés 15
7.6. Les Etablissements de FPT 16
7.7. Les concepts véhiculés par les différents domaines 16
7.8. Le mapping 17
7.9. Position des structures dans le macro-processus du ministère 21
Positionnement des domaines par rapport aux types de processus 21
Positionnement des structures dans les différents types de processus 21
8. L'analyse statistique des données 22
8.1. Analyse des données sur la pédagogie et l'andragogie 22
8.2. Analyse par les fonctions 25
8.2.1. L'appréciation des moyens 26
8.2.2. Les différents domaines 29
9. Les livrables des fonctions importantes 34
10. L'analyse SWOT 38
10.1. Liste des forces, faiblesses, opportunités et menaces par structure 38
10.2. Liste des forces, faiblesses, opportunités et menaces du dispositif 46
Les Forces 46

Les faiblesses.....46
11. L'analyse des poste.....48
11.1. La fiche comparaison poste / profil 48
11.2. Méthodologie d'exploitation des données 48
12. Conclusion.....49

Liste des abréviations

Acronyme	:	Signification
ANAMO	:	Agence Nationale de la Maison de l'Outil
APDA	:	Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat
BOM	:	Bureau Organisation et Méthodes
CEP	:	Cellule Etudes et Planification
CNID	:	Centre national d'information et de documentation
COP	:	Conseil d'Orientation et de Pilotage
CP	:	Contrat de Performance
CPM	:	Cellule de Passation des Marchés
DA	:	Direction de l'Apprentissage
DAGE	:	Direction de l'Administration générale et de l'Equipement
DART	:	Direction de l'Artisanat
DECPC	:	Direction des Examens, Concours professionnels et Certification
DPPD	:	Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
DRH	:	Direction des Ressources Humaines
EFPT	:	Etablissement de Formation Professionnelle et Technique
FFFPT	:	Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique
FPT	:	Formation Professionnelle et Technique
IA		Inspection d'Académie
II	:	Inspection Interne
IS	:	Inspecteur de Spécialité
MFPAA	:	Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat
OIF	:	Organisation Internationale de la Francophonie
ONFP	:	Office National de Formation Professionnelle
PAQUET	:	Programme pour l'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence
PDRC	:	Plan de Renforcement des Capacités
PTF	:	Partenaires Technique et Financiers
RDC	:	Renforcement de Capacités
RH	:	Ressources Humaines
UEMOA	:	Union Economique et Monétaire Ouest africain

RAPPORT DE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

1. Introduction

Ce rapport présente la synthèse des travaux, qui ont été effectués entre le 20 juillet et le 5 octobre 2015, relatifs au diagnostic organisationnel du Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat en vue d'élaborer un Plan de Renforcement des Capacités (PDRC) pour le secteur.

Le diagnostic a porté sur l'ensemble des services centraux du Ministère et des services rattachés. Il a concerné également des services déconcentrés et des établissements de FPT. En tout, des informations ont été recueillies auprès de 34 structures, la liste complète des structures concernées est donnée à l'annexe 1. Le diagnostic a été conduit par des équipes d'experts techniques du Ministère, encadré par deux experts du Bureau Organisation et Méthodes qui relève de la Présidence de la République et un consultant mandaté par LuxDev et l'OIF.

Le premier support est général à tous les services, le second est spécifique à la fonction pédagogie et andragogie. Seuls les services concernés par cette dernière fonction ont eu à répondre au questionnaire spécifique.

Les fiches d'enquête renseignées ont donné lieu à un rapport propre à la structure concernée. Ces rapports individuels forment une base de données qui peut être consultée pour prendre connaissance des détails du diagnostic. Le présent rapport est, en grande partie, une consolidation de ces rapports. Il s'appuie également sur les entrevues qu'a eu le consultant avec les principaux responsables du Ministère, des services rattachés, des PTF et de l'analyse de la documentation disponible.

2. Contexte

2.1. Contexte général

La Formation Professionnelle et Technique et l'artisanat (FPTA) du Sénégal évolue dans un contexte marqué par une faible croissance économique et un mauvais classement du pays selon l'indice de développement humain (0.484) au-dessous de la moyenne africaine de 0.502. L'emploi est dominé par le secteur informel qui emploie 48.8 % de la population active.

La population sénégalaise est caractérisée par sa grande jeunesse (la moitié de la population est âgée de moins de 18 ans (17 ans chez les hommes contre 19 ans chez les femmes) et les moins de 20 ans représentent 52,7%[1]).

La pression sur le marché de travail est très forte, le pays enregistre un taux de chômage de 25.7% et une population active (âgée de 15 ans et plus) de 7.72 millions[2]. Ces aspects ajoutés à la faiblesse de la productivité et l'insuffisance de l'investissement du secteur privé font que les secteurs de la FPT et de l'Artisanat sont soumis à une pression importante pour contribuer aux changements que nécessite le pays pour son développement.

2.2. Contexte spécifique

Le Sénégal vient d'achever l'élaboration d'une stratégie pour le développement du secteur de la formation professionnelle et technique et de l'artisanat. La version finale du document intitulé plan de développement stratégique de la formation professionnelle et technique et de l'artisanat (PFTA) 2016-2020 est datée du 3 septembre 2015.

Les secteurs de la FPT et de l'Artisanat sont considérés comme secteurs vitaux pour un développement économique et social réel et inclusif. En effet, l'amélioration de la performance de la

[1] Plans de Développement Stratégique de la Formation Professionnelle et Technique et de l'Artisanat (PFTA).
[2] Plan stratégique de développement de la formation professionnelle et technique et de l'apprentissage

FPT et de celui de l'artisanat impacte fortement et positivement l'évolution économique du pays ; elle contribue efficacement à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion.

Le secteur de la FPT est un secteur transversal au plan économique. Il contribue au développement des ressources humaines nécessaires au développement économique. Celui de l'artisanat est d'une importance vitale pour l'économie du Sénégal. Il contribue à la création du PIB, il absorbe une grande quantité de main d'œuvre et contribue à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion en permettant à de nombreuses franges sociales d'avoir des sources de revenus. L'artisanat, couplé à l'agriculture, devrait contribuer à fixer les populations dans leurs milieux et à freiner l'exode vers les villes.

Le renforcement des capacités (RDC) du dispositif est un moyen d'amélioration de la performance des acteurs de la FPT et de l'Artisanat afin qu'ils soient à même de réaliser les objectifs qui leur sont assignés.

Il est nécessaire de préciser, dès à présent, que le renforcement de capacités renvoie à un schéma plus complet que le renforcement des compétences. En effet, le renforcement des compétences n'est qu'un volet du renforcement des capacités qui couvre aussi les aspects matériels, la disponibilité de ressources et autres outils utiles au management et à la gestion. Ainsi le manque de précision dans le système de gouvernance, l'absence d'un système d'information, l'absence de manuels de procédures régulièrement mis à jour, ou le manque d'équipements spécifiques peut constituer un élément altérant la capacité du système. Cette affirmation découle du fait qu'on ne peut considérer le renforcement de capacités que dans une approche systémique, même si on ne se focalisera, dans ce rapport, que sur le renforcement des capacités des RH.

2.3. L'apport des PTF une opportunité

Le Sénégal, comme d'autres pays, bénéficie de l'apport de Partenaires Techniques et Financiers (PTF) qui axent leur intervention sur le renforcement de capacités des structures et des individus. Leurs interventions sont peu coordonnées ou ne figurent pas dans un document commun qui permet de faire aisément le point sur ce qui est programmé, ce qui est fait et ce qui reste à faire. Il en découle un manque de visibilité pour toutes les parties et à tous les niveaux :

- Au niveau du Ministre, de son cabinet et de toutes les structures actives du Ministère ;
- Au niveau des PTF qui peuvent avoir du mal à cerner avec précision et rigueur la spécificité de leur intervention et sa différenciation par rapport à d'autres interventions. Il peut en découler une couverture non homogène des domaines et des fonctions du Ministère ;
- Au niveau de la capitalisation et la fructification des actions réalisées qui risquent d'être faibles à cause de l'absence d'une base de données. Il en découle une utilisation non optimale des ressources humaines du secteur et des difficultés à pourvoir certains postes même si le profil idoine existe.

La création de groupes thématiques de coordination de l'intervention des PTF est une initiative qui permet, d'ores et déjà, d'améliorer l'échange d'informations et la prise en charge conjointe d'actions précises[3].

Compte tenu de ce contexte, l'action élaboration d'un Plan de Renforcement des Capacités (PDRC) revêt un caractère important pour le Ministère.

3. Méthodologie du diagnostic

3.1. Eléments de méthodologie

La méthodologie proposée s'est appuyée sur des fondements théoriques en matière de diagnostic organisationnel et sur des aspects opérationnels en harmonie avec la réalité et l'expérience sénégalaise. Le diagnostic devrait être réalisé par rapport aux aspects essentiels suivants :

[3] Le plan conjoint de renforcement de capacités initié par les coopérations luxembourgeoise et canadienne ainsi que le travail actuel supporté par l'OIF et la coopération luxembourgeoise sont deux exemples concrets de cette coordination.

- le périmètre du diagnostic doit inclure tous les services centraux du Ministère, les structures sous tutelle y compris les établissements de formation professionnelle et technique et les services déconcentrés. Au total 34 services et établissements ont fait l'objet de diagnostic dont les 3 établissements de formation de formateurs, 11 établissements de FPT et une maison de l'outil ;
- il porte sur les 9 domaines définis par les TdR :
  - ✓ Le pilotage,
  - ✓ La gestion administrative et financière,
  - ✓ La passation de marchés,
  - ✓ La maîtrise d'ouvrage,
  - ✓ La gestion des ressources humaines,
  - ✓ La planification et le suivi-évaluation,
  - ✓ La pédagogie / andragogie (APC),
  - ✓ le partenariat,
  - ✓ La communication interne et externe ;
- Il doit prendre comme référence les missions et objectifs du dispositif tels que définis par les textes juridiques organisationnels et les documents de définition de la vision et des stratégies pour la FPT et pour l'Artisanat.

L'approche processus a été introduite comme méthode permettant une analyse rigoureuse entre les missions et le modèle organisationnel. Mais, compte tenu de la lourdeur de sa mise en œuvre et de ses exigences qui nécessite notamment la présence permanente d'un expert en la matière et la disponibilité des équipes des structures concernées pendant une longue durée, il a été retenu qu'elle servira uniquement comme modèle d'inspiration pour les experts qui auront à conduire le diagnostic. Elle servira également à répartir les services sur les différents types de processus : management, réalisation et support.

3.2. La méthodologie mise en œuvre

Compte tenu de l'approche globale consistant à apporter un appui à la conduite du diagnostic qui devrait être mis en œuvre par des experts du Ministère, la méthodologie retenue a consisté en la confection de trois supports d'enquêtes :

- une fiche d'enquête générale qui a été administrée à tous les services et les structures ;
- une fiche spécifique à la pédagogie qui a été administrée aux services concernés par le domaine de la pédagogie et de l'andragogie dont les établissements de formation de formateurs et les EFPT ;
- le dernier support d'enquête concerne l'apport et les attentes des PTF.

Les deux premières enquêtes ont été administrées par un groupe d'experts du Ministère répartis en 7 binômes. Chaque binôme a eu à enquêter 5 structures. La liste complète des experts et la répartition des binômes est donnée par l'annexe 2.

L'enquête PTF a été transmise, par courrier électronique par le bureau de LuxDev, aux PTF concernés. Le résultat de cette enquête sera analysé par le consultant et servira dans la phase d'élaboration du PDRC pour déterminer notamment les aspects qui sont déjà couvets ou en cours d'être couverts par l'apport des PTF.

L'approche par les processus ayant été retenue pour guider le diagnostic, le contenu des supports d'enquête a été imaginé de telle sorte qu'il permette de :

- situer les services enquêtés dans les trois niveaux de processus d'un système : les processus de management, les processus supports et les processus de réalisation ;
- de faire un mapping (une cartographie) de croisement entre les structures et les domaines. Afin de mieux visualiser ce croisement, quatre types de relation ont été retenu, ainsi la structure peut être : i) responsable du pilotage du domaine, ii) y contribue activement, iii) concernée par le domaine ou iv) non concernée.

Au préalable, le périmètre du système a été soigneusement et de manière consensuelle délimité. Il s'agit des secteurs de la formation professionnelle et technique et celui de l'artisanat. Le choix de les considérer comme deux secteurs ne signifie pas qu'ils doivent être traités de manière cloisonnée.

Cette méthodologie a évolué après la présentation du pré-rapport de diagnostic, suite aux recommandations des participants, par les éléments suivants :

- faire le diagnostic par rapport aux fonctions (domaines) plutôt que celui des structures. Cette démarche permettrait de placer la réflexion au niveau des processus ;
- un support d'enquête supplémentaire présenté par LuxDev relatif à la fonction planification opérationnelle a été traité par la CEP ;
- un support d'analyse poste / profile a été également été retenu et servira notamment à situer les agents exerçant par rapport aux postes qu'ils occupent.

4. Le renforcement des capacités

Définitions :

Le Renforcement des Capacités est le processus par lequel les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil du temps[4].

La notion de capacités, qui se définit comme l'aptitude des individus, des organisations et de la collectivité dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès » (CAD-OCDE, 2006), englobe trois niveaux interdépendants :

- individuel (compétences des individus),
- organisationnel (performance des organisations)
- et institutionnel (mode de gouvernance des institutions). Elle dépasse donc le concept de « capital humain » qui se focalise sur la dimension individuelle (source AFD – Cadre d'intervention transversal : soutenir le renforcement des capacités) ;

L'appui au développement ou au renforcement des capacités sont les actions entreprises par les partenaires (nationaux ou extérieurs) pour accompagner, faciliter ou catalyser le développement des capacités et les processus de changement qui s'y rattachent. (Source : CE, OCDE).

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) définie les trois niveaux ainsi[5] :

- *l'environnement favorable est un terme qui décrit le système élargi dans lequel fonctionnent les particuliers et les organisations, et qui facilite ou perturbe leur existence et leur performance. C'est un niveau difficile à saisir concrètement, mais il est essentiel pour comprendre les problèmes de capacité. Il détermine les « règles du jeu » des rapports entre les organisations. Les capacités au niveau de l'environnement favorable comprennent les politiques, la législation, les relations de pouvoir et les normes sociales, qui toutes régissent les mandats, les priorités, les modes de fonctionnement et l'engagement civique des différents éléments de la société ;*
- *le niveau organisationnel des capacités englobe les politiques internes, les conventions, les procédures et les cadres qui permettent à une organisation de fonctionner et de remplir ses fonctions et qui permettent de rassembler les capacités individuelles en vue de collaborer et d'atteindre des objectifs. Si celles-ci existent et qu'elles sont bien approvisionnées et alignées, la capacité d'agir d'une organisation sera supérieure à celle de la somme de ses parties.*
- *le niveau individuel des capacités désigne les compétences, l'expérience et les connaissances que possèdent les particuliers. Chacun a reçu un mélange de capacités qui lui permet d'agir, que ce soit chez soi, au travail ou dans la société au sens large. Certaines de ces capacités s'acquièrent par le biais d'une formation ou d'une éducation formelle, d'autres s'apprennent sur le tas ou par l'expérience.*

[4] http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/RENFORCEMENT%20DE%20CAPACITES/renforcement-capacites-lecons-experience.pdf.
[5] Le développement des capacités, note de pratique. undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development.

Ces définitions se rejoignent et se complètent. Dans les définitions du PNUD, le niveau institutionnel est réparti sur les niveaux dit de « l'environnement favorable » et le niveau organisationnel. On insiste sur le fait que le niveau de l'environnement favorable est difficile à cerner concrètement.

Ainsi, le RDC doit être appréhendé dans sa globalité et en référence aux objectifs stratégique du système. Dans le cadre de cette action, les repères sont :

- le Plan Sénégal Emergeant qui a tracé la vision pour le pays à l'horizon 2035 et qui a fixé les orientations pour tous les secteurs. Au titre de l'éducation et de la formation professionnelle, le PSE stipule : « *Un système d'éducation et de formation en phase avec les exigences du développement économique et social, équitable, efficace, efficient, plus engagé dans la prise en charge des exclus, et reposant sur une gouvernance inclusive, une responsabilisation plus accrue des collectivités locales et des acteurs à la base* » (PSE- page 4). Le document du PSE présente la vision pour un Sénégal émergeant à l'horizon 2035 et une stratégie décennale pour la période 2014-2023. Le capital humain, la protection sociale et le développement durable constituent le pilier 2 de cette stratégie. Le point 194 du PSE relatif à l'économie sociale et solidaire met l'accent sur le développement de l'artisanat : « *La modernisation graduelle de l'économie sociale, facteur d'inclusion et d'emplois, permet d'opérer une transition souple vers une économie formelle. Cette mutation s'opère par les* ***actions fortes en faveur des secteurs de l'artisanat****, du commerce, du micro-tourisme et du transport* » (PSE – page 60) ;

- le Plan de Développement Stratégique de la Formation Professionnelle et Technique et de l'Artisanat (PFTA) 2016-2020. Ce Plan aurait pu être la seule référence puisque sa formulation s'est appuyée sur les références suivantes :
  - ✓ Le PSE,
  - ✓ Le PAQUET-EF 2013-2025,
  - ✓ Les résultats des assises de l'éducation et de la formation de 2014 ;
  - ✓ L'acte III de la décentralisation ;
  - ✓ Les perspectives de l'éducation de base de 10 ans ;
  - ✓ La loi d'orientation promulguée en janvier 2015 ;

Plus particulièrement ce plan stratégique a fixé les orientations du gouvernement en matière de FPTA. Ces orientations se déclinent comme suit[6] :

i. promouvoir la formation professionnelle orientée vers le marché de l'emploi à travers le développement de la formation continue, des études de besoins de formation, d'analyses de situation de travail, d'écriture de curricula selon l'APC et la création de conditions de leur implantation, ainsi que l'appui à l'insertion des nouveaux diplômés ;
ii. intégrer l'apprentissage dans le système de Formation professionnelle et technique par une formation des maîtres d'atelier et la mise en place de dispositifs de formation par apprentissage
iii. développer la gouvernance partenariale avec un renforcement du partenariat public/privé ;
iv. mettre en œuvre la Stratégie Nationale de Développement de l'Artisanat (SNDA).

La stratégie de l'artisanat sera mise en œuvre à travers[7] :

- ✓ la réforme du cadre législatif et réglementaire du secteur ;
- ✓ le renforcement des capacités des ressources humaines de l'artisanat ;
- ✓ la modernisation et l'accompagnement des unités de productions ;
- ✓ la compétitivité des produits et services par l'innovation et la créativité ;
- ✓ la promotion commerciale des produits artisanaux.

Ces éléments, avec la nécessité de se préparer à l'entrée en vigueur des Directives de l'UEMOA portant modernisation des finances publiques, constitueront des intrants dans la formulation du PDRC.

[6] Plan de Développement Stratégique de la Formation Professionnelle et Technique et de l'Artisanat – page 11.
[7] Plan de Développement Stratégique de la Formation Professionnelle et Technique et de l'Artisanat – page 15.

5. Les diagnostics antérieurs

5.1. La documentation étudiée

Selon les documents disponibles, plusieurs actions de diagnostic ont été menées. Plus particulièrement, trois ont abouti et sont formalisées dans des rapports qui sont disponibles et une est restée inachevée (celle relative aux services déconcentrés et aux établissements). Les documents mis à la disposition de cette activité sont très diversifiés mais ne sont pas assez bien répertoriés. Il s'agit notamment des documents suivants :

- un paquet de documents relatifs à l'approche qualité (dossier : docs standards qualité et outils de contrôle qualité de FPT). Il s'agit d'un ensemble de documents comportant :
    - un cours sur le management de la qualité de 5 modules et d'un module sur l'approche par les processus,
    - un document sur les normes de qualité de gestion d'un établissement de formation,
    - un plan de mise en œuvre des normes de gestion d'un EFPT,
    - un ensemble d'outils de contrôle qualité couvrant 8 domaines ;
- un ensemble dans un dossier intitulé « Bonnes pratiques » qui contient notamment un contrat de performance du Lycée Technique André Peytavin de Saint-Louis ;
- des documents relatifs au plan conjoint de RDC y compris un état d'avancement et un plan de mitigation des risques et de renforcement des capacités des acteurs du PIC III ;
- une note d'évaluation participative et plan de renforcement des capacités de planification, de gestion et de suivi-évaluation des acteurs décentralisés et déconcentrès, et des organismes autonomes concernées par l'exécution des programmes sectoriels du PIC III ;
- une présentation de restitution du diagnostic des centres de formation et des chambres de métiers de la zone centre ;
- une présentation relative à l'atelier d'échange et de partage sur l'évaluation participative des centres de la zone nord ;
- un rapport de la direction de la réforme et de la planification de l'éducation qui porte sur l'évaluation des profils de compétences dans les IA et les IDEN (document fourni par les experts du BOM) ;
- un rapport provisoire relatif au diagnostic organisationnel du Ministère de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat datant de 2013, etc.

Les diagnostics considérés dans ce rapport sont :

- le plan conjoint
- le rapport provisoire relatif au diagnostic organisationnel du Ministère de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat datant de 2013,
- le rapport de la direction de la réforme et de la planification de l'éducation qui porte sur l'évaluation des profils de compétences dans les IA et les IDEN.

Ces diagnostics sont partiels (chacun ne touche qu'une ou un nombre limité de services).

5.2. Les résultats des diagnostics antérieurs

Le Diagnostic organisationnel du MFPAA

Le Diagnostic organisationnel du MFPAA concerne principalement la DA et en propose une description assez détaillée et accessoirement des fonctions en lien avec les mission de la DA. De ce diagnostic on peut tirer les éléments suivants :

- sur les fonctions de la planification, la coordination, la gestion courante et du suivi des activités, le jugement est très critique, spécifiant notamment que la DA :
  - *est plus impliquée dans l'opérationnel alors qu'elle devrait plutôt coordonner, fédérer et accompagner. La coordination fait défaut non seulement à la DA mais s'applique également à l'ensemble des structures du Ministère ;*
  - *n'a pas développé des mécanismes de suivi comprenant des indicateurs lui permettant d'assurer un suivi rapproché de ses différentes activités et elle ne dispose pas de système d'information partagée, base de données ou autre outil, lui permettant de regrouper les informations jugées utiles pour consultation ou référence au besoin. Chaque agent stocke sans doute les informations qui lui sont utiles dans son propre système mais il est le seul à y avoir accès. Il en est de même à propos des statistiques* ;
- sur la communication et gestion de l'information : en matière de communication, l'étude insiste sur l'absence de stratégie en la matière. On peut lire notamment à la page 13 : « *Le MFPAA ne dispose pas de stratégie de communication quoique cette attribution soit inscrite dans le projet de décret lequel responsabilise un Bureau de la communication. Ce qui ne veut pas dire pour autant que la communication est absente. Le problème est qu'elle n'est pas systématisée et que cette absence de systématisation peut avoir des conséquences importantes sur, entre autres, les relations entre les différents intervenants (central, déconcentré, décentralisé, partenaires techniques et financiers et autres partenaires). Il y aurait donc lieu de développer une politique (stratégie) de communication adaptée au contexte, la faire connaître et la mettre en œuvre* »
- les ressources humaines : le rapport déplore l'absence d'objectifs clairement définis, d'organisation du travail et de reddition des comptes ;
- la gestion financière, infrastructures, équipements, conditions et cadre de travail : on note dans l'étude le rôle trop important qu'occupe la DAGE dans ce domaine, la cause en est attribuée au manque de préparation des plans annuels par les différentes directions ;
- la coordination : enfin le rapport évoque la question de la coordination entre les différentes directions, d'une part et entre le niveau central et les services déconcentrés d'autre part, vues du côté de la DA. On y insiste sur la nécessité de confier aux services centraux le rôle d'impulsion, de coordination et d'accompagnement des structures locales plutôt que d'« opérations ».

Le plan conjoint

L'étude menée pour l'élaboration du plan conjoint a concentré sur 5 domaines. Pour chacun de ces domaines, des risques ont étés identifiés. A chaque risque a été attribué un niveau. Les domaines concerné sont :

- le système de planification, suivi évaluation et thématiques transversales ;
- la gestion des finances publiques ;
- la passation des marchés ;
- la gestion des ressources humaine ;
- la maîtrise d'ouvrage.

En tout 23 risques ont été identifiés ainsi répartis sur quatre niveaux :

Niveau	faible	Modéré	Significatif	Elevé
Nombre de risque	4	6	6	7

L'analyse approfondie des risques ne révèle pas toujours un manque de capacités individuelles. Il peut s'agir de manque de ressources humaines, d'absence d'outils de gestion, etc.

L'analyse et la cartographie des risques est une approche utilisée au MFPAA. Le document, émanant de l'Inspection Interne et fourni par la DRH, récapitule cinq risques majeurs pour des structures ayant fait l'objet d'une analyse des risques. Les structures concernées sont :

- La DFPT ;
- Le CFPT S/J ;
- L'ENFEFS ;
- La DAGE ;
- LE CRETF de Dakar ;
- La DRH.

Un tableau présente les causes de ces risques, leurs conséquences probables, leur typologie, les actions ou recommandations pour les mitiger, le responsable de la mise en œuvre des recommandations et la période retenue. Ces risques se rapportent aux 4 grandes catégories d'objectifs de l'entité : respect des lois et règlements, optimisation des opérations, sécurité des actifs, qualité des informations.

L'intéressant dans cette présentation est qu'on peut faire rapidement l'inventaire des risques nécessitant un RDC. En effet la colonne recommandations peut instruire sur la nature des actions à mener pour mitiger les risques.

Les recommandations des différents diagnostics et analyses serviront d'intrants, avec ce rapport à l'élaboration du PDRC.

6. Déroulement de l'action de collecte de données

Les enquêtes sur le terrain se sont déroulées globalement dans des conditions acceptables et les experts se sont acquittés convenablement de leurs tâches sous la supervision des experts du BOM. Chaque binôme a établi un rapport de mission sur chaque structure enquêtée. Ces rapports décrivent le processus du déroulement de l'enquête. Un rapport de mission final a été établi par les experts du BOM qui fait la synthèse du déroulement de l'enquête, ce rapport et joint à l'annexe 3.

lors de la, mission de septembre, les experts ont été répartis en trois groupes, chaque groupe constitué de 2 binômes sauf le groupe 3 qui a été formé de 3 binômes. Chaque groupe a eu à transférer le contenu de l'enquête dans un canevas de rapport préparé d'avance. Sur un autre plan, le choix a été fait pour faire une analyse croisée des données avec l'apport d'un statisticien.

7. Présentation des résultats

Dans les sections suivantes sont présentés les résultats du diagnostic :

- en premier lieu, un descriptif du dispositif global avec l'organigramme du Ministère, une description des missions des différentes entités (services centraux, services rattachés, services déconcentrés et établissements de FPT) ;
- les concepts véhiculés par certains domaines afin d'avoir une lecture commune des domaines d'action et d'intervention des différentes structures ;
- le mapping structures – domaines et le positionnement des structures dans le macro-processus du ministère ;
- l'analyse statistique des donnée ;
- l'analyse par les fonctions ;
- les livrables des fonctions importantes ;
- l'analyse SWOT.

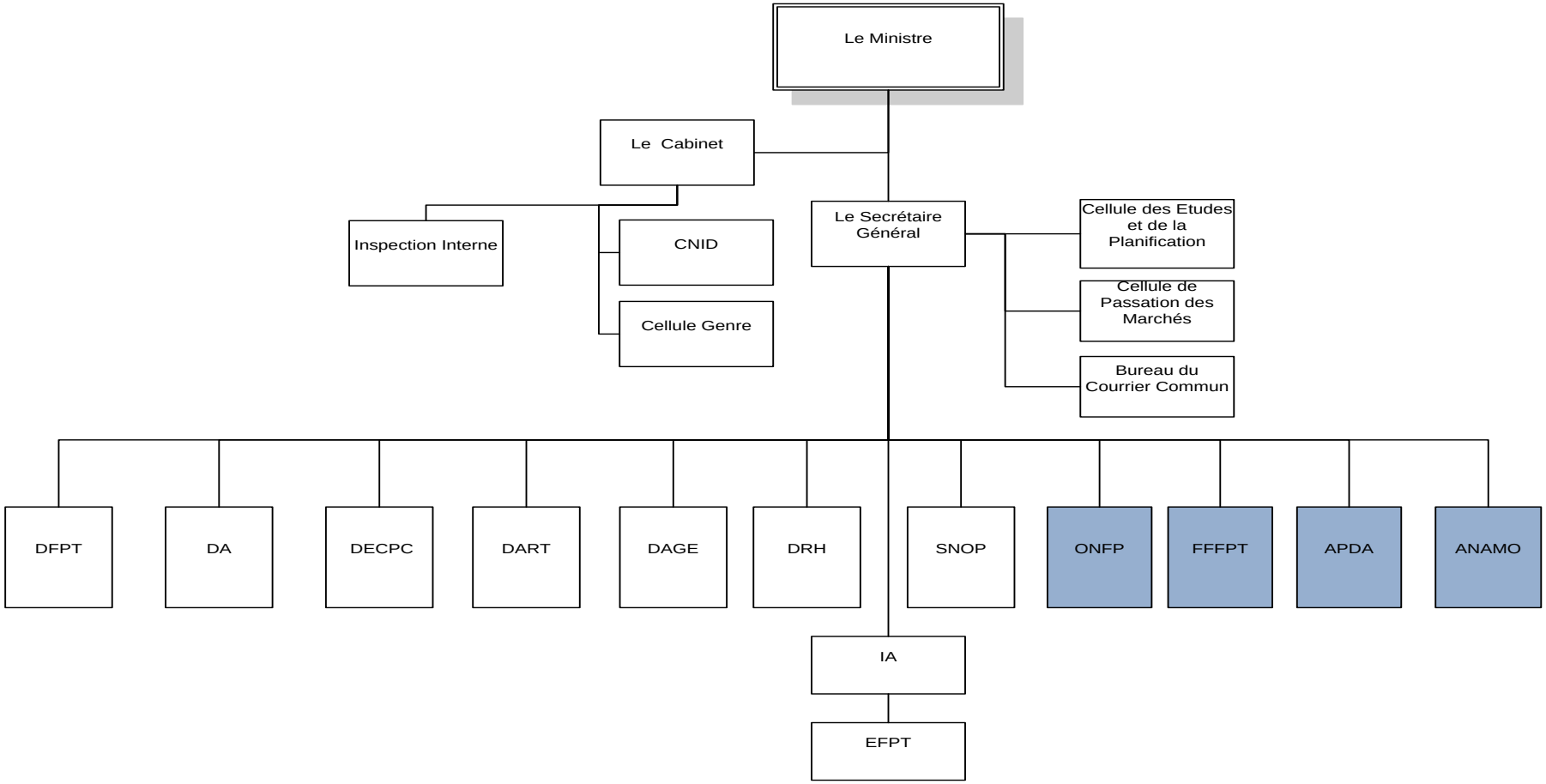
7.1. Les missions du Ministère

Le Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat a pour missions[8] :

- offrir une formation professionnelle de qualité facilitant l'accès à un emploi décent à tout citoyen ;
- intégrer l'apprentissage dans le système de formation professionnelle et technique par une formation des maîtres d'apprentissage ;
- faire de l'artisanat un secteur porteur de croissance en améliorant l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise artisanale.

[8] Les documents du Ministère

7.2. L'organigramme du Ministère



7.3. Les services centraux

Le Secrétaire Général

Le secrétaire général assiste le Ministre dans l'exécution de la politique définie par le Président de la République dans les domaines de la Formation Professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat. Il est chargé :

- de la coordination des activités des différents services du ministère dont il assure le bon fonctionnement, sous l'autorité du Ministre ;
- de la programmation, du suivi et du contrôle de l'exécution des décisions ministérielles ;
- des relations et de la coordination avec les autres départements ministériels en vue de l'exécution des décisions Ministérielles ;
- de l'information complète du Ministre sur l'état de son département et particulièrement sur la gestion administrative et financière du ministère ;
- du contrôle et de la présentation au Ministre des divers actes soumis à sa signature ;
- de la centralisation, du suivi et de l'expédition du courrier ainsi que de la conservation des archives du ministère

La fonction de Secrétaire Général a fait l'objet d'un long débat. La thématique qui a été discutée a trait à l'absence d'une entité secrétariat générale. Aucun consensus ne s'est dégagé de ces discussion, toutefois, il a été retenu les aspects suivants :

Il n'est nullement question, dans cette action, de renforcement des capacités du Secrétaire Général. L'objectif est plutôt de rechercher, notamment sur le plan institutionnel, comment renforcer l'action de pilotage du dispositif, services centraux du Ministère et services extérieurs, que le Secrétaire Général coordonne.

Le cabinet

La mission du cabinet est d'être le premier collaborateur et conseiller du ministre A ce titre le cabinet et chargé de :

- la mise en œuvre de la politique du ministère ;
- la mise en œuvre des orientations stratégiques du ministère ;
- la mise en œuvre du pilotage ;
- travail de suivi évaluation et de proposition sur le plan stratégique

Le Directeur de cabinet organise le travail des autres membres du cabinet ;

Le Service National d'Orientation Professionnelle (SNOP)

Le Service national de l'Orientation professionnelle (SNOP) est un nouveau service du niveau central qui s'occupe principalement de l'orientation professionnelle des élèves, étudiants et demandeurs de formation. Il a pour mission :

- Assurer l'information sur les études, formations et professions ;
- Assurer le conseil, le soutien personnalisé et l'accompagnement des personnes ;
- Gérer l'orientation des élèves sortants du cycle fondamental et des jeunes en quête de formation par apprentissage vers les centres de formation et lycée d'enseignement technique;
- Accompagner les cibles à besoins spécifiques en matière d'orientation professionnelle ;
- Evaluer les compétences professionnelles des personnes à besoins spécifiques ;
- Assurer le partenariat entre les services d'orientation ;
- Gérer et assurer le suivi des formations et des stages jusqu'à l'insertion.

L'Inspection interne (II)

L'Inspection interne est un service rattaché au cabinet et placé sous l'autorité directe du Ministre. Elle a pour mission :

- de veiller, sous l'autorité du ministère, à l'application des directives présidentielles et primatoriales issues des rapports de l'Inspection générale d'Etat et des autres corps de contrôle ;
- d'assister le ministre dans le contrôle de la gestion du personnel, du matériel et des crédits des services centraux, régionaux et départementaux du ministère, des établissements publics sous tutelle ;
- d'effectuer toute mission de vérification et de contrôle qui lui est confiée par le ministère dont il relève ;
- d'assurer le suivi de l'application des directives issues des rapports internes ;
- de contrôler tous les actes administratifs, financiers et comptables pris au sein du ministère, des organismes sous tutelle.

La Cellule Etudes et Planification (CEP)

La CEP est placée sous la responsabilité d'un coordonnateur nommé par arrêté du Ministre, parmi les agents de hiérarchie A, ou assimilés.

Elle est chargée :

- de la conception et la mise en œuvre, en relation avec les autres directions et services, des plans d'études et de recherche ;
- de l'analyse des statistiques et de la réalisation d'études prévisionnelles relatives à l'insertion des sortants, aux effectifs, aux couts et financements ;
- de l'élaboration de planification stratégique ;
- du suivi et de l'évaluation des plans, projets et programmes ;
- de la confection d'outils, de la collecte et du traitement des données statistiques ;
- du suivi du processus de contrôle qualité ;
- de la coordination de la politique de coopération, notamment avec les partenaires nationaux et étrangers ;
- de l'élaboration des textes législatifs et réglementaires régissant l'organisation des activités et le fonctionnement des structures relevant du département

La Cellule de Passation de Marchés (CPM)

- La CPM est placée sous la responsabilité d'un coordinateur nommé par arrêté du Ministre, parmi les agents de hiérarchie B, au moins, ou assimilés.
- Elle est chargée :
- de l'élaboration, en relation avec les services du Ministère de la formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat ;
- du suivi de la mise œuvre des différentes étapes de procédures de la passation des marchés ;
- de l'identification des besoins de formation des services en matière de marchés publics ;
- de la liaison avec les missions extérieures, notamment celles d'audit des marchés, initiés par l'Autorité de Régulation des Marchés publics ;
- de l'établissement de rapports annuels sur la passation et l'exécution des marchés.

La Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement (DAGE)

La DAGE est chargée :

- de préparer, d'élaborer et d'exécuter le budget annuel du Ministère ;
- d'assurer la planification et la préparation du budget annuel et des budgets de programmes ;
- de participer en rapport avec les services compétents, à la préparation des budgets associés aux plan de travail annuel ;
- de contribuer à l'élaboration du cadre de dépenses sectorielles à moyen terme (CDSMT) pour le MFPAA ;
- de gérer les équipements du ministère
- de veiller à la maintenance des infrastructures et des équipements relevant du ministère
- d'assurer la conception et le suivi des constructions

La Direction des Ressources humaines (DRH)

La direction des ressources humaines est chargée de mettre en œuvre la politique de ressources humaines du Ministère. Elle est l'interlocutrice directe de l'ensemble du personnel.

Elle assure la gestion des emplois, des contrats, des carrières, des dossiers de pension à la retraite, et de la formation continue de tous les personnels.

Elle pilote les opérations de gestion collective (recrutement, avancement...) et suit l'évolution de la réglementation et des procédures relatives aux emplois et aux statuts des personnels.

La DRH a pour mission :

- d'assurer en permanence la cohérence entre la stratégie du Ministère et les compétences des employés.
- l'allocation des ressources humaines aux structures centrales et déconcentrées de la FPT,
- la coordination de l'acquisition des ressources humaines, l'affectation selon les besoins des centres
- la mise en place d'un système performent de Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC),
- le suivi des carrières administratives et professionnelles des personnels,
- la mise en place d'un système de dialogue et de concertation avec les partenaires sociaux ;
- la gestion et le suivi des actions préparatoires à la prise de décision par les autorités compétentes ainsi que la notification et l'exploitation des actes pris concernant les personnels enseignants.

Le Centre national d'Information et de Documentation (CNID)

Le CNID est chargé de : de mettre en place et de coordonner le système d'information du Ministère ;

- de concevoir et de mettre en place une politique d'orientation professionnelle ;
- de rendre visible et de promouvoir la politique de Formation professionnelle, d'apprentissage et d'artisanat de collecter, d'exploiter, de stocker et de diffuser toutes données relatives à l'information sur la formation professionnelle, l'apprentissage et l'Artisanat ;
- de promouvoir l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) par nos cibles ;
- d'élaborer des stratégies de partenariat et de coopération dans le domaine de la communication et de l'information avec les acteurs et partenaires de la FPT et de l'Artisanat ; d'organiser et de gérer la documentation et les archives du Ministère ;
- de construire et de mettre en place la plateforme web du Ministère ;
- de coordonner la diffusion des publications auprès d'institutions et d'autres bénéficiaires potentiels

La Direction de la Formation professionnelle et technique DFPT

La DFPT est chargée :

- de mettre en œuvre la politique concernant la formation professionnelle et technique en matière de programmes, méthodes, structures et effectifs ;
- d'assurer l'appui et l'encadrement des établissements de formation professionnelle et technique ;
- d'organiser l'animation et le contrôle pédagogiques et administratifs des établissements de formation professionnelle et technique ;
- d'exploiter les rapports d'animation et de contrôle pédagogique et administratif ;
- de contribuer à la planification et au suivi de la formation des formateurs.

La Direction de l'Apprentissage (DA)

La DA est maître d'œuvre délégué de la politique de l'Etat en matière d'apprentissage.

Elle est chargée de :

- Organiser l'apprentissage en s'appuyant notamment sur les chambres de métiers et les organisations professionnelles ;
- Valoriser les expériences des apprentis et promouvoir l'utilisation des langues nationales dans le cadre de la formation ;
- Faciliter l'introduction de la formation professionnelle dans les centres d'éducation traditionnelle notamment dans les « daaras » et les centres artisanaux ;
- Accompagner les professionnels en vue de la validation de leurs expériences ;
- Contribuer à la planification et au suivi de la formation des maîtres formateurs.

La Direction des Examens et Concours professionnels et Certification (DECPC)

La Direction des Examens, Concours professionnels et Certification est chargée de la gestion nationale des examens, des concours professionnels et de la Certification. Elle pour mission :

- de planifier et programmer les examens, concours professionnels et certifications ;
- de coordonner la mise en œuvre et le suivi des tests et concours de recrutement ;
- de préparer, organiser et évaluer les examens, concours professionnels et certifications relevant du ministère chargé de la FPT ;
- d'organiser et mettre en place, avec les acteurs et partenaires, un dispositif national de validation des acquis de l'expérience ou des acquis professionnels ;
- de publier les résultats des différents examens, concours et certifications ;
- de délivrer des attestations.

La Direction de l'Artisanat DART

La DA a pour mission de :

- Assurer la promotion locale et internationale des produits artisanaux par un encadrement approprié ;
- Promouvoir l'auto-organisation du secteur ;
- Contribuer à l'élévation du niveau de qualification technique et professionnelle des artisans ;
- Œuvrer à l'amélioration des conditions de production des artisans ;
- Favoriser la mise en place d'un mécanisme de financement adapté au secteur de l'artisanat ;
- Participer à la détermination des orientations générales de la politique de formation professionnelle ;
- Préparer et appliquer la législation et la réglementation spécifiques aux activités artisanales ;
- Proposer et appliquer toute politique favorisant l'évolution de la micro-entreprise artisanale vers la petite et la moyenne entreprise.

7.4. Les services rattachés

L'Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat (APDA)

L'APDA est une structure chargée de fournir des services financiers et non financiers aux entreprises artisanales et à leurs organisations afin de promouvoir le secteur et de favoriser la compétitivité des produits d'origine artisanale. Elle est chargée de[9] :

- Participer à la mise en œuvre de la politique de promotion et de développement de l'artisanat définie par les pouvoirs publics ;
- Aider à la création d'entreprises artisanales ;
- Participer à la conception et au développement des infrastructures de soutien à l'artisanat ;
- Favoriser l'émergence d'activités de soutien à l'artisanat ;
- Aider au renforcement des capacités de gestion des entreprises artisanales ;

[9] Décret n° 2002-934 du 3 octobre 2002 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de l'APDA.

- Favoriser l'accès au crédit des entreprises artisanales, notamment par la mise en place de ligne de refinancement mise à la disposition de l'Agence ;
- Former et informer les dirigeants des entreprises artisanales et leurs employés ;
- Faire toute proposition d'amélioration de la gestion et de la réglementation applicables à l'artisanat.

Le plan de Développement Stratégique de la FPTA, positionne la PDA dans les missions de mise en œuvre de la politique de promotion et de développement[10].

L'Office National de Formation Professionnelle (ONFP)

L'ONFP est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) créé par la Loi n°86-44 du 11 Août 1986. Il a pour mission, dans le cadre des objectifs généraux du plan arrêté par le Gouvernement en matière de formation professionnelle :

- d'aider le gouvernement à déterminer et à mettre en œuvre les objectifs sectoriels de cette formation ;
- d'assister les organismes publics et privés, dans la réalisation de leurs actions et contrôler les résultats ;
- avec la collaboration des organismes intéressés, de réaliser ou faire des études, notamment sur l'emploi, la qualification professionnelle, les moyens qualitatifs et quantitatifs de la formation professionnelle initiale et continue ;
- de coordonner les interventions par branches professionnelles, par actions prioritaires, en s'appuyant sur les structures existantes ou à créer ;
- de coordonner l'action, en matière de formation professionnelle, des organismes d'aides bilatérales ou multilatérales ».

Agence Nationale de la Maison de l'Outil (ANAMO)

Créée par le décret 2010-456 du 08 avril 2010, l'ANAMO a pour mission de mettre, à la disposition des populations urbaines et rurales, des centres de ressources multifonctionnels aptes à fournir, aux jeunes, des qualifications leur permettant d'exécuter des prestations de service capables de générer des ressources**.**

Le Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique (FFFPT)

Le FFFPT, créé par le décret N° 2014-1264 du 07 octobre 2014, est une structure sous tutelle du MFPAA. Il permet de traduire la volonté des pouvoirs publics, d'impulser le développement de la FPT par le renforcement des capacités des bénéficiaires et des acteurs. Ses missions :

- mobiliser les ressources nécessaires au financement de la Formation Professionnelle et Technique ;
- financer les actions de formations initiales ainsi que les actions de formations continues des personnels d'entreprises, des demandeurs d'emplois et des porteurs de projets d'insertion ;
- contrôler l'utilisation des financements attribués ;
- veiller à l'efficacité des actions mises en œuvre ;
- conduire des études prospectives sur l'environnement du développement économique, de l'emploi et de la formation professionnelle ;
- accompagner les entreprises et les établissements de formation professionnelle et technique dans l'identification et la formulation de programmes de formation.

7.5. Les services déconcentrés

Les services déconcentrés sont représentés dans cette étude par les Inspections d'Académie (IA) qui ont pour missions de :

[10] Le plan de Développement Stratégique de la FPTA 2016-2020.

Mettre en œuvre les politiques de développement du secteur de l'éducation et de la formation à l'échelle de la circonscription de manière à contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs des programmes nationaux et régionaux en référence à la loi d'orientation en vigueur.

A ce titre, elle impulse le développement de l'éducation et de la formation dans la circonscription académique, et veille à la gestion des ressources. Dans ce cadre, l'IA est investie de missions de pilotage, de coordination, d'accompagnement, de contrôle des lycées, des centres régionaux de formation, des structures rattachées et des IEF (décret n° 2012-1276).

7.6. Les Etablissements de FPT

Les EFPT du MFPAA sont des établissements publics qui interviennent dans l'enseignement technique et la formation professionnelle. Ils sont sous la tutelle de la DFPT et composés d'écoles de formation de formateurs, de Lycées techniques professionnels et de centres de formation professionnelle (CETF et CFP) :

Les Lycées Techniques : Ils offrent des formations dans les séries du secondaire technique S3, T1, T2, G et aussi des filières professionnelles de niveau BT et BTS.

Les Ecoles de formation des formateurs

Ils ont en charge de former des maitres d'enseignement technique et professionnel sur plusieurs filières de la formation professionnelle et contribuent aussi dans la formation diplômante des formateurs contractuels du MFPAA.

Les Centres de formation professionnels (CRETF, CETF, CFP)

Ils assurent la formation initiale et continue des apprenants uniquement dans les filières de la formation professionnelle (niveau attesté, CAP, BEP..).

7.7. Les concepts véhiculés par les différents domaines

La plupart des domaines ont une compréhension claire et ne nécessitent pas de clarifications supplémentaires. Cependant, pour certains domaines, les discussions lors de l'atelier ont montré des interprétations qui diffèrent d'un point de vue à un autre. En particulier, il a été nécessaire de trouver un consensus autour des concepts suivants :

- **Le pilotage :** il s'agit ici du pilotage de tout le dispositif qui devrait être du ressort de l'autorité de la tutelle. Selon la définition qui a été retenue, le processus de pilotage est : « *un ensemble d'activités destiné à établir et déployer les lignes directrices d'une organisation, à contrôler et corriger ses activités et à analyser et améliorer son fonctionnement*[11] *».* En conséquence, le pilotage est exclusivement du ressort du Ministre qui l'exerce, en partenariat avec les partenaires sociaux, à travers les services désignés à cet effet et en y associant les services rattachés et les directions du niveau central. Un autre niveau de pilotage peut être défini au niveau de chaque structure autonome. Il en est ainsi notamment pour les agences et structures assimilées sous tutelle du MFPAA. Afin de contourner cette dualité, il a été retenu de définir deux matrices de mapping des responsabilités : la première relative au système global et la seconde en se plaçant dans la position des services rattachés ;
- La maîtrise d'ouvrage stricto-sensu du terme renvoie à la construction des bâtiments et à la l'acquisition d'équipements. Au sens large, elle signifie la détention du droit de décision sur un domaine donné. Ainsi on peut considérer plusieurs maîtrises d'ouvrages au sein du MFPAA : la maitrise d'ouvrage au niveau de la mise en œuvre de la FPT qui est du ressort de la DFPT, la maîtrise d'ouvrage au niveau des programmes de l'artisanat qui relève de la Direction de l'Artisanat, etc. Dans le plan conjoint, la maîtrise d'ouvrage est ainsi décrite : « *Au MFPAA, la prise en charge de la fonction de maîtrise d'ouvrage est assurée essentiellement par : (i) la Direction de la Formation professionnelle, qui a en charge la planification et la programmation des investissements ; (ii) la Cellule des Etudes et de la Planification, qui élabore les*

[11] Hans Brandenburg et Jean-Pierre Wojtyna : L'approche processus mode d'emploi, Éditions d'Organisation

orientations stratégiques et (iii) la Direction de l'Administration générale et de l'Equipement, au sein de laquelle est logée la Division de la Construction, des Equipements et de la Maintenance (DCEM) »[12].

- Lors de l'analyse des résultats des enquêtes, il a été constaté que le secteur de l'Artisanat n'apparait pas de manière explicite comme la FPT qui est notamment présente dans le domaine pédagogie et andragogie. De manière consensuelle, il a été décidé d'ajouter un nouveau domaine qui est **« Services pour le développement de l'artisanat »**.
- Le partenariat concerne des relations de concertations, d'échanges et de coopération entre le secteur public et le secteur productif, en vue de réaliser les objectifs du système de la FPTA en répondant aux besoins des entreprises, des individus et de la société. Le partenariat s'exerce à plusieurs niveaux et stades :
    - un partenariat au niveau stratégique qui se défini au plus haut niveau, il concerne l'accord sur les principes et les choix de sa mise en œuvre ainsi que la participation aux réflexions d'élaboration des stratégies du secteur. Il s'exerce par l'intermédiaire de rencontres entre le Staff ministériel et les dirigeants des organisations patronales et syndicales. Une convention cadre est souvent établie pour sceller ce type de partenariat et fixer le cadre dans lequel les autres niveaux seront mis en œuvre ;
    - le niveau opérationnel de premier niveau (planification opérationnelle, exercice de la maîtrise d'ouvrage, etc.) se matérialise par des contacts et des accords entre structures exerçant la maîtrise d'ouvrage et les organisations professionnelles sectorielles et territoriales. Il doit définir les aspects opérationnels, voire des engagements chiffrés et des résultats précis dans les domaines couverts par ce partenariat. Du côté du MFPAA, il peut engager les Directions Techniques ainsi que les services rattachés ;
    - le troisième niveau est celui de la mise en œuvre de la FPT et de l'Artisanat. Il s'agit d'un partenariat de proximité entre établissements d'une part et des entreprises ou professionnels. Il concerne des actions précises de formation en alternance, de stages au profit des apprenants, de stages d'immersion pour des enseignants en milieu professionnel, de services rendus aux entreprises ou artisans par les établissements, etc. Les, services rattachés peuvent également avoir ce type de partenariat.

7.8. Le mapping

Le tableau qui suit présente le résultat du mapping (croisement domaines – structures), les symboles adoptés étant : Responsable (Pilote) ● ; Contribue activement ◖ ; Concerné ○ ; Non concerné case vide.

On y distingue donc quatre situations :

- Responsable (pilote) si on détient le plus de responsabilité au niveau décisionnel sur le domaine ;
- Contribue activement signifie qu'on possède une part de responsabilité ou qu'on est mis souvent à contribution pour les activités liées au domaine ;
- Concerné veut dire qu'on contribue moyennement ou faiblement aux activités du domaine ;
- Non concerné signifie que l'activité du domaine peut se dérouler sans aucune contribution de la structure.

Cette répartition peut apparaître subjective mais elle est corrigée au maximum par son adoption de manière collective et après un débat approfondi. Il est à signaler que non concerné ne signifie, pour une structure, qu'elle ne doit pas être informée ou ne pas être appelée à donner un avis sur des activités du domaine.

[12] Plan conjoint de renforcement de capacités de gestion du Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat 2014 – 2016.

Il a été convenu que les deux services Secrétariat Général et Cabinet obtiennent le même degré de responsabilité par domaine que les services sur lesquels ils exercent une responsabilité hiérarchique.

Croisement global domaines - structures

Structures	Domaines									
	Pilotage	Gestion administrative et financière	Passation de marchés	Maîtrise d'ouvrage	Gestion des ressources humaines	Planification et le suivi-évaluation	Pédagogie / Andragogie (APC)	Services pour le développement de l'artisanat	Partenariat	Communication interne et externe
Services centraux										
Secrétariat Général[13]	●	●	●	●	●	●	●	●	●	◖
Cabinet	●	○	○	○	○	◖	○	○	◖	●
SNOP	◖	○	○		○	○	◖		◖	◖
Inspection interne	◖	◖	○	○	○	○	◖	○	○	○
CEP	◖	○	○	○	○	●	○	◖	●	○
CPM	○	○	◖	◖		○	○	○	○	○
DAGE	◖	●	●	●	○	◖	○	◖	○	○
DRH	◖	○	○		●	◖	◖	◖	◖	○
CNID	◖	○	○		○	○	○	○	○	●
DFPT	◖	○	○		○	○	●		○	○
DA	◖	○	○		○	○	●	◖	◖	○
DECPC	◖	○	○		○	○	○	○	○	○
DART	◖	○	○		○	○	○	●	◖	○
Services rattachés										
ONFP	◖	○	○	◖	○	○	◖	◖	○	○
FFFPT	◖	○	○	◖	○	○	◖	◖	○	○
ANAMO	◖	○	○		○	○	◖	●	○	○
APDA	◖	○	○		○	○	○	●	○	○
Services déconcentrés										
IA RUFISQUE	◖	◖		○	◖	◖	◖		○	◖
IA DAKAR	◖	◖		○	◖	◖	◖		○	◖
Etablissements										
ENSETP						○	◖		○	○
ENFEFS		○	○		○	○	◖		○	○
CNFMETP KAFFRINE		○	○		○	○	◖		○	○
LT André Peytavin		○	○		○	○	◖	○	◖	◖
CEFAM Louga		○	○		○	○	◖	○	◖	◖
CRETF Thiès		○	○		○	○	◖	○	◖	◖
CFP BIRKELANE		○	○		○	○	◖	○	◖	◖
CRETF Diourbel		○	○		○	○	◖	○	◖	◖
CETF Mbacke		○	○		○	○	◖	○	◖	◖
LT de Tamba		○	○		○	○	◖	○	◖	◖
CRETF Ziguinchor		○	○		○	○	◖	○	◖	◖
CRETF de Dakar		○	○		○	○	◖	○	◖	◖
LTI Maurice Delafosse		○	○		○	○	◖	○	◖	◖

[13] Le bureau de courrier et la cellule genre sont inclus dans le SG.

Structures	Domaines									
	Pilotage	Gestion administrative et financière	Passation de marchés	Maîtrise d'ouvrage	Gestion des ressources humaines	Planification et le suivi-évaluation	Pédagogie / Andragogie (APC)	Services pour le développement de l'artisanat	Partenariat	Communication interne et externe
LT de Kolda		○	○		○	○	◖	○	◖	◖
Maison de l'outil de Dakar							◖	◖	○	○

Croisement services rattachés - domaines

Structure	Domaines									
	Pilotage	Gestion administrative et financière	Passation de marchés	Maîtrise d'ouvrage	Gestion des ressources humaines	Planification et le suivi-évaluation	Pédagogie / Andragogie (APC)	Service pour le développement de l'artisanat	Partenariat	Communication interne et externe
Services rattachés										
ONFP	●	●	●	◖	●	●	◖	◖	●	●
FFFPT	●	●	●	◖	●	●	◖	◖	●	●
ANAMO	●	●	●	◖	●	●	◖	●	●	●
APDA	●	●	●	◖	●	●	◖	●	●	●

Comme signalé, Cette répartition est le fruit d'un consensus. Elle représente la situation telle qu'elle devrait être, les questionnaires tels que renseignés par les structures elles-mêmes donne une situation qui diffère. En effet certaines structures se voient plus ou moins concernées qu'elles ne le sont. Le tableau suivant présente (en noir) la situation déterminée par consensus et (en rouge) la situation telle que présentée par les structures.

Le mapping tel que formulé par les structures

Structures	Domaines									
	Pilotage	Gestion administrative et financière	Passation de marchés	Maîtrise d'ouvrage	Gestion des ressources humaines	Planification et le suivi-évaluation	Pédagogie / Andragogie (APC)	Services pour le développement de l'artisanat	Partenariat	Communication interne et externe
Services centraux										
Secrétariat Général[14]	●	●	●	●	●	●	●	●	●	◖
Cabinet	●	○	○	○	○	◖○	○	○	◖○	●○
SNOP	◖○	○	○		○	○◖	◖		◖	◖
Inspection interne	◖○	◖○	○ n	○ n	○	○ n	◖ n	○	○ ◖	○
CEP	◖	○ ◖	○	○	○	●	○	◖	●	○ ◖
CPM	○ ◖	○ ◖	◖ ●	◖		○	○ n	○	○	○ ◖

[14] Le bureau de courrier et la cellule genre sont inclus dans le SG.

Structures	Domaines									
	Pilotage	Gestion administrative et financière	Passation de marchés	Maîtrise d'ouvrage	Gestion des ressources humaines	Planification et le suivi-évaluation	Pédagogie / Andragogie (APC)	Services pour le développement de l'artisanat	Partenariat	Communication interne et externe
DAGE	◖	●	●◖	●	○◖	◖	○n	◖	○◖	○
DRH	◖	○◖	○◖		●	◖	◖	◖	◖	○◖
CNID	◖	○	○◖		○	○◖	○n	○	○	●
DFPT	◖	○◖	○◖	◖	○◖	○◖	●		○	○
DA	◖	○◖	○◖		○◖	○◖	●◖	◖	◖	○◖
DECPC	◖	○◖	○◖		○◖	○◖	○n	○	○n	○◖
DART	◖	○◖	○	○	○○◖	○◖	○◖	●	◖	○
Services rattachés										
ONFP	◖●	○●	○●	◖●	○●	○●	◖●	◖●	○●	○●
FFFPT	◖●	○●	○●	◖●	○●	○●	◖●	◖●	○●	○●
ANAMO	◖○	○●	○●	●	○●	○●	◖○	●	○●	○●
APDA	◖●	○●	○●		○●	○●	○n	●	○●	○●
Services déconcentrès										
IA RUFISQUE	◖●	◖●	●	○	◖●	◖	◖		○●	◖●
IA DAKAR	◖	◖		○n	◖n	◖n	◖		○◖	◖○
Etablissements										
ENSETP	◖	◖	◖	○	◖	○◖	◖		○●	○●
ENFEFS	●	○●	○◖	◖	○●	○●	◖		○●	○●
CNFMETP KAFFRINE	●	○●	○●	◖	○◖	○●	◖●		○◖	○●
LT André Peytavin	◖	○◖	○n		○◖	○n	◖	○	◖○	◖n
CEFAM Louga	◖	○◖	○◖		○	○n	◖	○	◖	◖
CRETF Thiès	◖	○●	○◖	◖	○◖	○◖	◖	○	◖	◖●
CFP BIRKELANE	◖	○n	○n	◖	○◖	○◖	◖	○	◖n	◖
CRETF Diourbel	◖	○◖	○n	n	○◖	○◖	◖●	○	◖	◖
CETF Mbacke	◖	○◖	○n		○◖	○◖	◖●	○	◖○	◖
LT de Tamba	◖	○◖	○n	○	○◖	○n	◖○	○	◖n	◖
CRETF Ziguinchor	◖	○	○n	n	○◖	○◖	◖○	○	◖n	◖
CRETF de Dakar		○◖	○◖	◖	○◖	○◖	◖	○	◖	◖
LTI Maurice Delafosse	◖	○	○	○	○	○	◖○	○	◖○	◖○
LT de Kolda	○	○○	○n	n	○◖	○n	◖○	○	◖n	◖n
Maison de l'outil de Dakar							◖n	◖	○n	○n
Services rattachés										
ONFP	●	●	●	◖●	●	●	◖●	◖●	●	●
FFFPT	●	●	●	◖●	●	●	◖●	◖	●	●
ANAMO	●○	●	●	◖	●	●	◖○	●	●	●
APDA	●	●	●	◖●	●	●	◖●	●	●	●

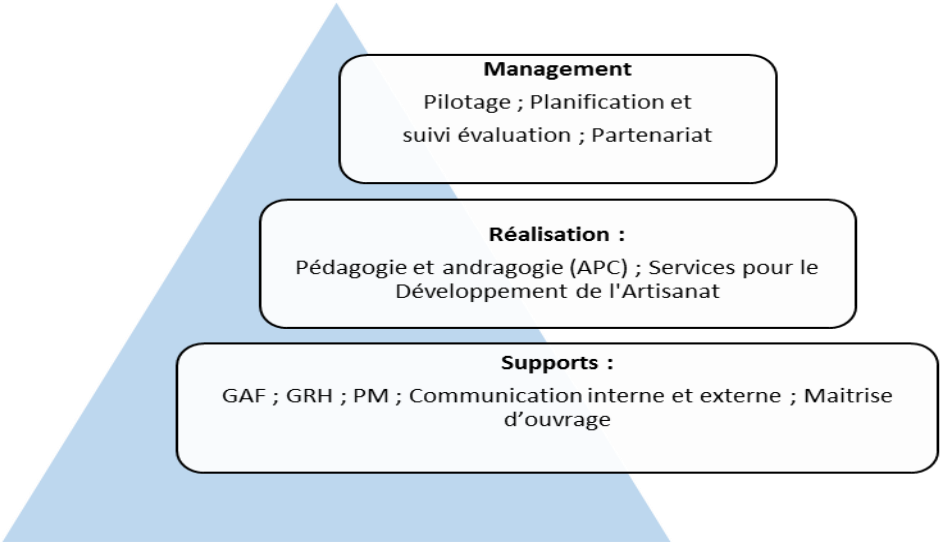
Ce décalage montre que certaines structures se voient avoir une plus grande responsabilité pour un domaine donné alors que d'autres sous-estiment leur rôle. Ces écarts doivent donner lieu à des explications engendrant des remises en cause et le cas échéant des formations appropriées.

7.9. Position des structures dans le macro-processus du ministère

Afin de mieux situer les différentes structures dans le macro-processus du Ministère, les différents domaines ont été distribués sur les trois types de processus, en partant des définitions suivantes :

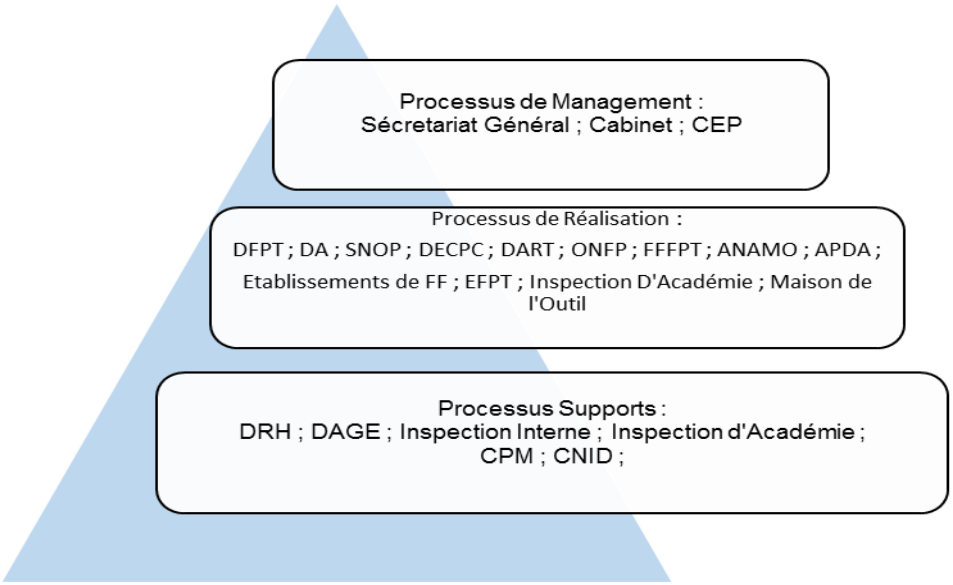
- *Un processus de pilotage est un ensemble d'activités destiné à établir & déployer les lignes directrices d'une organisation, à contrôler & corriger ses activités et à analyser & améliorer son fonctionnement*[15].
- *Les processus de réalisation sont les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestations qui satisfont cette demande*[16].
- *Les processus supports sont les processus qui fournissent les ressources nécessaires aux processus de réalisation.*

Positionnement des domaines par rapport aux types de processus



Positionnement des structures dans les différents types de processus

[15] Hans Brandenburg et Jean-Pierre Wojtyna : L'approche processus mode d'emploi, Éditions d'Organisation
[16] Même référence.



Ce résultat est le fruit d'une analyse participative où le consensus n'était pas facile à obtenir pour certaines structures quant à leur positionnement dans les processus de réalisation ou dans les processus support. Les principales difficultés ont concerné l'inspection d'académie que certains voient dans les processus de réalisation alors que la majorité la voit dans les processus support. Le SNOP également a fait l'objet d'un débat sur son positionnement, certains voient plus sa contribution dans les processus support, d'autres la considèrent plus dans le processus de réalisation, etc.17 L'origine de la difficulté provient en partie des limites de l'application de l'approche processus à des services de l'administration publique où production et support peuvent s'entremêler.

8. L'analyse statistique des données

Les principales questions des deux questionnaires ont été codées afin de procéder par une analyse statistique. Ainsi des masques de saisie ont été confectionnés par un statisticien aidé par des experts participant à l'atelier.

Pour le questionnaire pédagogique, la priorité a été donnée aux EFPT sur les questions relatives à la formation des enseignants.

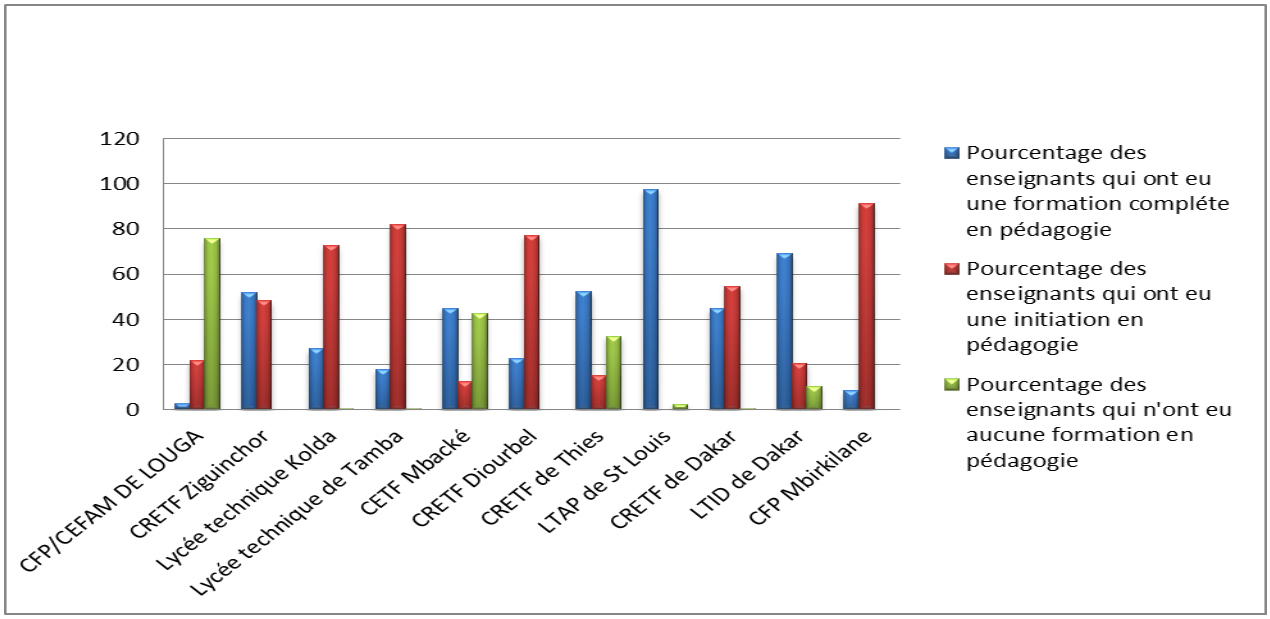
8.1. Analyse des données sur la pédagogie et l'andragogie

La formation pédagogique, l'initiation pédagogique, la formation en andragogie, la formation pédagogique spécifique à l'APC, la formation pédagogique spécifique à l'alternance, l'élaboration des supports de formation, l'expérience en milieu professionnels.

Les résultats sont résumés dans ces graphiques :

[17] Encore une fois, l'analogie avec les systèmes industriels doit être prise avec précaution. Il n'est pas exclu dans un système complexe de trouver des services dont la majeure partie de l'activité appartient à un type et qui a des activités dans un autre type. Ces chevauchements n'altèrent pas la qualité de l'analyse sauf s'ils concernent beaucoup de structures. Dans ce cas il faudrait engager des réflexions sur la réorganisation du système. Dans le cas de ce travail, les cas de chevauchements potentiels sont très limités.

Graphique G 1 : situation de la formation pédagogique pour les enseignants du groupe d'EFPT



Ce graphique montre que la formation pédagogique complète n'a profité qu'à un nombre limité d'enseignants. Les LTAP de St Louis fait l'exception puis que près de 100 % de ses enseignants ont eu cette formation. En combinant formation pédagogique complète et initiation pédagogique on trouve que la quasi-totalité des établissements ont des enseignants ayant eu au moins une initiation pédagogique. Cependant, le cas du CEFAM de Louga est inquiétant puisque près de 80 % de ses enseignants n'ont même pas eu une initiation à la pédagogie.

Ces résultats, comme ceux qui vont suivre, doivent être traités et analysés avec précaution, même si l'échantillon a été choisi d'une manière aléatoire en prenant des précautions pour qu'il soit représentatif on ne connait pas avec précision le poids de ces établissements dans le système.

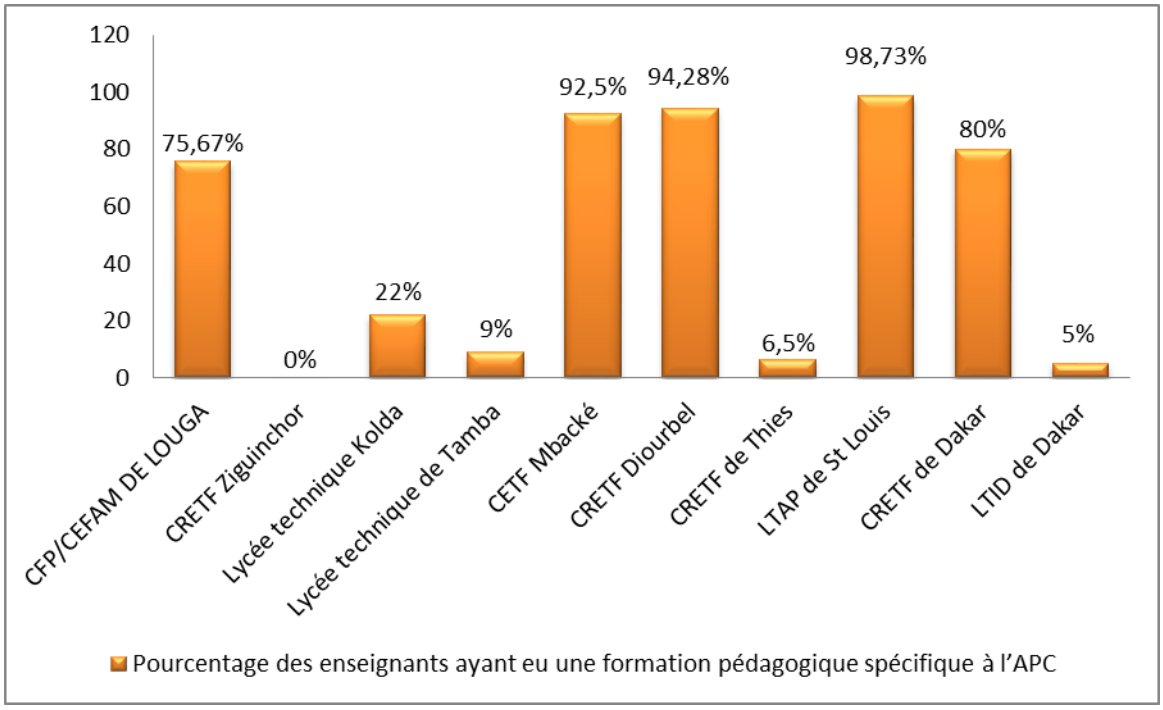
Mais nonobstant cette remarque, le graphique est significatif. En effet s'il y a un domaine où l'on doit être exhaustif en couverture c'est celui de la formation des formateurs. L'interprétation que l'on peut donner est que les EFPT ne sont pas logés à la même enseigne de ce point de vue. Certains sont mieux nantis que d'autres. En vue du plan de renforcement de capacités dans le domaine de la pédagogie et de l'andragogie, une première action doit être réalisée qui consisterait à déterminer les véritables besoins. Une partie du questionnaire utilisée peut être adaptée et administrée, par courrier simple ou électronique, à tous les enseignants afin de pallier à cette lacune.

Les autres résultats, sont tout aussi indicatifs. La formation en andragogie, est quasi absente pour les établissements étudiés. Les valeurs avancées dans l'enquête se sont avérée fausse dues à une incompréhension de la part des responsables des établissements qui ont répondu au questionnaire.

La formation pédagogique spécifique à l'APC

L'effort consenti par le Sénégal dans ce domaine est apparent dans le graphique G 2. En effet 5 des dix établissements ayant répondu à la question, ont un bon pourcentage parmi leurs enseignants ayant eu cette formation. Cela varie de 98.73 % pour le LTAP de st Louis à 75.67 % pour le CEFAM de Louga. En revanche pour les autres établissements où le pourcentage varie de 0 % à 22 %, la couverture est plutôt faible. On peut conclure avec précaution qu'il y a autant d'enseignants formés à l'APC que d'enseignants qui ne le sont pas.

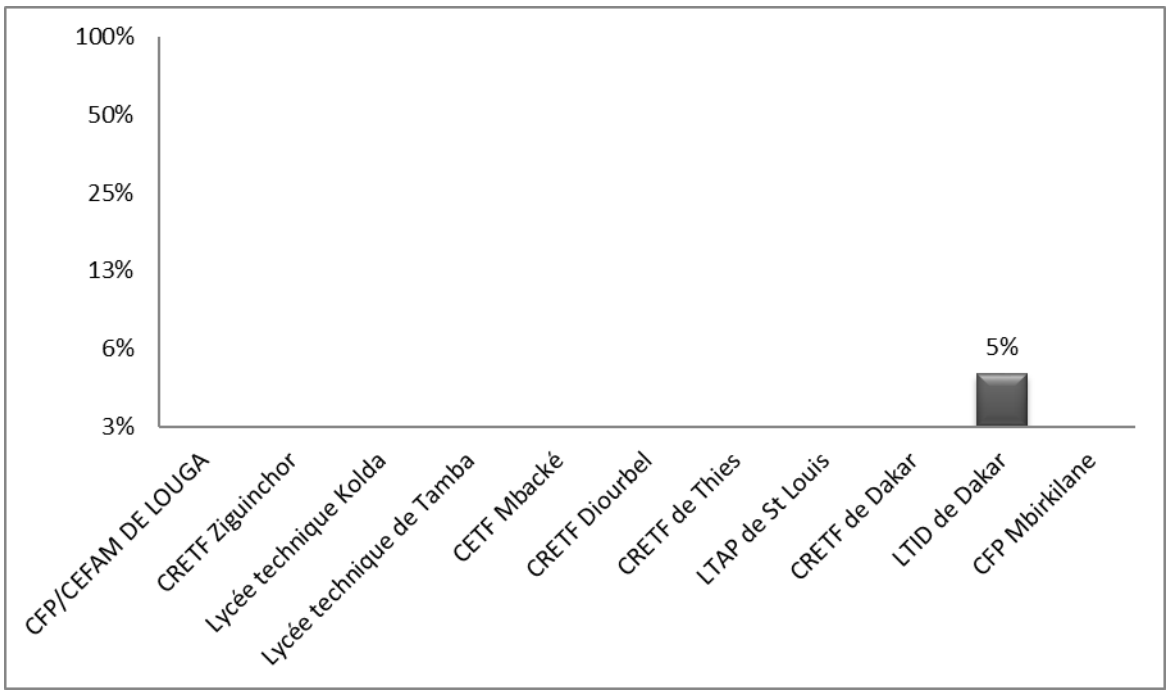
Graphique G 2 : Pourcentage des enseignants ayant eu une formation pédagogique spécifique à l'APC



Formation pédagogique spécifique à la formation en alternance

Dans ce domaine, les choses sont claires, très peu d'enseignants appartenant tous au même établissement (LTID de Dakar) ont eu cette formation. Ceci n'est pas surprenant sachant que le MFPAA vient juste de s'engager sur cette voie. Des efforts sont donc à déployer dans le dispositif en harmonie avec le déploiement de ce mode de formation et la rénovation de l'apprentissage qui n'est qu'un type de formation en alternance. Le cas du LTID semble s'expliquer par le fait que cet établissement a expérimenté, il y a quelques temps, la formation en alternance.

Graphique G 3 : Pourcentage des enseignants ayant eu une formation pédagogique spécifique à la formation en alternance



Les autres graphiques (l'ensemble des graphiques est donné par l'annexe 6), ils montrent successivement :

- qu'un petit nombre d'enseignants ont été formés à l'élaboration de supports de formation, la moyenne des pourcentages et d'environ 7 %, aucun de 3 des 11 établissements enquêtés, n'a eu cette formation ;
- l'expérience en milieu professionnel, très importante pour la transmission d'un savoir-faire qui se rapproche de la réalité de l'exercice des métiers, est assez faible. Au maximum 20 % d'enseignants d'un établissement en ont. Certains établissements n'en pas du tout ;
- une majorité des directeurs d'établissements enquêtés déclarent qu'un bon nombre d'enseignants / maîtres d'apprentissage ont un besoin urgent pour une formation complémentaire dans leur spécialité. Ceci est inquiétant car la formation la maîtrise des modules enseignés, sur le plan technique, est une obligation et non une option.

En conclusion, on peut d'ores et déjà conseiller de réserver, dans le PRDC, une bonne part des moyens à la formation des enseignants / maître d'apprentissage dans les domaines pédagogique, andragogique, l'APC, l'élaboration de supports de formation et prévoir à leur intention, dans le cadre du partenariat avec les milieux professionnels, des périodes d'immersions en entreprises.

8.2. Analyse par les fonctions

Les domaines qui ont été analysés sont :

- les orientations et la définition des stratégies ;
- la gestion administrative et financière ;
- la passation des marchés ;
- la maîtrise d'ouvrage ;
- la gestion des ressources humaines ;
- le suivi et l'évaluation ;
- la mise en œuvre du partenariat ;
- la communication ;
- l'andragogie.

En plus de ces domaines, il a été demandé à toutes les structures de donner leur appréciation sur les moyens de travail à leur disposition. La restitution de ces analyses a été présentée de deux manières :

- Sous forme d'un tableau avec un code couleur qui montre en un coup d'œil le degré de satisfaction ou de maitrise du domaine en question ;
- La deuxième forme utilise un code signes, moins démonstratif, mais plus facile à reproduire en noir et blanc.

8.2.1. L'appréciation des moyens

Au niveau des services centraux

Structures	Moyens RH	Moyens Ressources Budgétaires	Moyens Infrastructures	Moyens Logistiques	Moyens Equipements de formation	Moyens Informatique	Moyens Logiciels et Applicatifs
DECPC	insuffisants	insuffisants	insuffisants	Assez suffisants	X	insuffisants	insuffisants
Cabinet du MFPAA	Assez suffisants	Assez suffisants	Assez suffisants	suffisants	Assez suffisants	suffisants	Assez suffisants
CNID	Assez suffisants	très insuffisants	insuffisants	insuffisants	insuffisants	insuffisants	Assez suffisants
DAGE	X	insuffisants	insuffisants	insuffisants	X	insuffisants	insuffisants
DFPT	très insuffisants	insuffisants	Assez suffisants	très insuffisants	X	Assez suffisants	très insuffisants
DRH	insuffisants	insuffisants	insuffisants	très insuffisants	très insuffisants	insuffisants	X
DA	X	X	insuffisants	très insuffisants	X	insuffisants	très insuffisants
SNOP	insuffisants	insuffisants	insuffisants	insuffisants	très insuffisants	très insuffisants	très insuffisants
Inspection Interne	très insuffisants	très insuffisants	insuffisants	insuffisants	X	insuffisants	insuffisants
CPM	Assez suffisants	Assez suffisants	Assez suffisants	suffisants	X	suffisants	insuffisants
DArt	insuffisants	insuffisants	suffisants	suffisants	insuffisants	suffisants	insuffisants

La couleur grise avec un X signifie que la question n'a pas été renseignée.

A niveau des services rattachés

Structures	Moyens RH	Moyens Ressources Budgétaires	Moyens Infrastructures	Moyens Logistiques	Moyens Equipements de formation	Moyens Informatique	Moyens Logiciels Applicatifs
FFPT	Assez suffisants	Assez suffisants	suffisants	Assez suffisants	X	suffisants	Assez suffisants
APDA	insuffisants	très insuffisants	Assez suffisants	Assez suffisants	X	Assez suffisants	insuffisants
ANAMO	insuffisants	Assez suffisants	Assez suffisants	insuffisants	Assez suffisants	suffisants	Assez suffisants
ONFP	insuffisants	insuffisants	Assez suffisants	Assez suffisants	X	suffisants	Assez suffisants

Au niveau des établissements

Structures	Moyens RH	Moyens Ressources Budgétaires	Moyens Infrastructures	Moyens Logistiques	Moyens Equipements de formation	Moyens Informatique	Moyens Logiciels Applicatifs
Lycée Technique de Kolda	assez suffisants	assez suffisants	assez suffisants	très insuffisants	très insuffisants	très insuffisants	très insuffisants
Lycée technique A. Peytavin	assez suffisants	insuffisants	suffisants	très insuffisants	insuffisants	insuffisants	très insuffisants
Lycée technique industrielle De Lafosse	suffisants	insuffisants	assez suffisants	très insuffisants	insuffisants	insuffisants	très insuffisants
Lycée technique de tamba	insuffisants	très insuffisants	très insuffisants	très insuffisants	très insuffisants	très insuffisants	très insuffisants
CRETF Ziguinchor	assez suffisants	assez suffisants	très insuffisants	très insuffisants	assez suffisants	suffisants	insuffisants
CFP Mbirkilane	insuffisants	très insuffisants	assez suffisants	très insuffisants	très insuffisants	assez suffisants	
CETF de Mbacké	assez suffisants	très insuffisants	très insuffisants	insuffisants	insuffisants	insuffisants	très insuffisants
CRETF Diourbel	assez suffisants	assez suffisants	insuffisants	très insuffisants	assez suffisants	assez suffisants	très insuffisants
CRETF de dakar	suffisants	très insuffisants	insuffisants	insuffisants	insuffisants	insuffisants	insuffisants

Structures	Moyens RH	Moyens Ressources Budgétaires	Moyens Infrastructures	Moyens Logistiques	Moyens Equipements de formation	Moyens Informatique	Moyens Logiciels Applicatifs
CRETF de Thiès	suffisants	assez suffisants	assez suffisants	très insuffisants	assez suffisants	insuffisants	très insuffisants
CFP/CEFAM	assez suffisants	insuffisants	très insuffisants	assez suffisants	insuffisants	assez suffisants	très insuffisants
ENFEFS	insuffisants	très insuffisants	insuffisants	très insuffisants	insuffisants	très insuffisants	assez suffisants
ENSETP	insuffisants	insuffisants	suffisants	assez suffisants	très insuffisants	suffisants	assez suffisants
CNFMETP	insuffisants	très insuffisants	très insuffisants	très insuffisants	très insuffisants	insuffisants	insuffisants
IA Rufisque	assez suffisants	très insuffisants	insuffisants	insuffisants	insuffisants	insuffisants	très insuffisants
IA Dakar	insuffisants	insuffisants	assez suffisants	insuffisants	insuffisants	insuffisants	très insuffisants

Les instituts de formation des formateurs ont été intégrés dans la même rubrique que les établissements de FPT.

L'analyse de ces résultats montrent un déséquilibre important dans le degré de satisfaction entre les services centraux, les services rattachés et les établissements. En effet si on compte les occurrences des différents états (suffisants, assez suffisants, insuffisants et très insuffisants), on trouve :

Structures	Occurrence en %					
	Suffisants	Assez suffisants	Satisfaisant = Suffisants + assez suffisants	Insuffisants	Très insuffisants	Non satisfaisants = Insuffisants + très insuffisants
Services centraux	10.4	19.4	29.9	49.3	20.9	70.1
Services rattachés	16.0	56.0	72.0	24.0	4.0	28.0
Etablissements	6.3	23.4	29.7	34.2	36.0	70.3

Globalement les services centraux sont aussi insatisfaits des moyens mis à leur disposition que les établissements avec une petite différence entre insuffisants et très insuffisants ;

Les services rattachés sont plutôt satisfaits de leur condition, ils trouvent leurs moyens à 72 % satisfaisants.

8.2.2. Les différents domaines

Les orientations et la définition des stratégies

Les réponses apportées aux questions relatives à ce domaine montrent une bonne connaissance de la vison au niveau national, des orientations et des stratégies dans les secteurs de la FPT aussi bien au niveau des services centraux qu'au niveau des services rattachés. Quant aux établissements, ils déclarent dans leur ensemble ne pas être suffisamment informés. Le point faible semble être le manque d'outils de planification.

La planification opérationnelle

Un questionnaire additionnel a été proposé pour analyser le processus de planification opérationnelle. Elaboré par le bureau de la coopération luxembourgeoise, dans la logique de prise en compte des directives de l'UEMOA relatives aux finances publiques. Il est très simple, il a été formulé sous forme de questions fermées avec des réponses Oui ou Non. Très peu de questions avaient une extension dans le cas d'une réponse affirmative. L'analyse des questions montre que le oui correspond à une situation voulue et le non à une situation de manque de performance. Le questionnaire a été instruit par la CEP. Sur les 30 questions, 7 seulement ont eu des réponses affirmatives.

Ceci dénote d'une faiblesse sur les plan des procédures et des outils. En effet les questions relatives à l'existence de référentiels, de procédures, de mécanismes ont toutes reçue des réponses négatives. Le tableau suivant présente ces réponses.

N°	Question	Réponse
1	Le Ministère possède-t-il une planification stratégique équilibrée (équilibre budgétaire entre les programmes / les activités, répartition des ressources humaines entre les programmes / les activités, charge fixe, transfert et investissement équilibrés entre les programmes / les activités) ?	Oui
2	Le Ministère dispose-t-il d'un processus établis de planification stratégique (programmes -> activités) et opérationnel (sous-activités) ?	Oui
3	La planification opérationnelle est-elle parfaitement alignée sur la planification stratégique ?	Oui
4	Les entités du Ministère du niveau central comme du niveau déconcentré ont-elles toutes identifiés qu'elles jouent un rôle dans le processus de planification opérationnelle ? (combien d'entités sont intégrées au processus de planification du Ministère)	Oui Sauf pour les entités du niveau déconcentré
5	Existe-t-il au moins un point focal dédié à la planification dans chaque service formé à ses techniques ?	Non
6	Les collectivités locales ont-elles une planification de la formation professionnelle cohérente avec la planification du Ministère ?	Non Action en cours pour impliquer les départements des Zones Nord et Sud
7	Le rôle et les informations à produire par les entités techniques du ministère dans le processus de planification est-il déterminé dans un document de référence?	Non
8	Le rôle de la CEP / DAGE / DRH / CPM / SG / RP dans le processus de planification est-il déterminé dans un document de référence ?	Non

N°	Question	Réponse
9	Les activités standards des entités du Ministère font-elle l'objet d'un référentiel ?	Non
10	Les activités nouvelles des entités du Ministères sont-elles intégrées dans la planification par un mécanisme de planification participatif incluant les entités concernées ?	Non
11	La répartition des RH sur les activités standards et nouvelles est-elle gérée par un mécanisme inclus dans le processus de planification ?	Non
12	La répartition des ressources financières (budgétisation) sur les activités standards et nouvelles (y compris ressources humaines) est-elle gérée par un mécanisme inclus dans le processus de planification ?	Non
13	La durée de préparation des activités induites par le processus de passation des marchés est-elle comptabilisées dans un mécanisme inclus dans le processus de planification ?	Non
14	La durée de l'exécution des marchés y compris les marchés ayant une durée pluri annuelle est-elle comptabilisée dans un mécanisme inclut dans le processus de planification (AE/CP) ?	Non
15	Le ministère dispose-t-il d'un ou de plusieurs outils de planification informatisés (différencié les outils de planification des outils de production de données utiles à la planification) ?	Non
16	Les activités financées par l'Etat et celles financées par les ressources extérieures sont-elles intégrées dans le même outil de planification ?	Oui
17	Le Ministère peut-il présenter un exemple de planification antérieur de gestion de ses activités ?	Oui Exemple le plan de travail annuel
18	Le Ministère dispose-t-il d'outils informatiques lui permettant de générer des informations utiles à la planification ?	Non
19	Le Ministère a-t-il une entité dédiée à la gestion transversale de l'informatique ?	Non
20	Le Ministère possède-t-il un plan directeur informatique lui permettant d'organiser la gestion du hardware et du software et incluant une description du système de gestion informatique du processus de planification ?	Non
21	Y a-t-il détermination d'une fréquence de mise à jour de la planification ?	Non
22	Si oui, la fréquence de mise à jour est-elle respectée ?	--
23	La planification fait-elle l'objet d'un suivi ?	Non
24	Y a-t-il détermination d'une fréquence de mise à jour du suivi de la planification ?	Non
25	Si oui, la fréquence de mise à jour est-elle respectée ?	--
26	Le Ministère peut-il faire état de sa performance en matière de respect de sa planification ?	Sans réponse
27	Sur les 3 dernières années, les activités ayant fait l'objet de la planification initiale de l'exercice ont-elles été exécutées à plus de 80 % ?	Sans réponse
28	Les différents niveaux d'indentation de la planification stratégique et opérationnelle font-il l'objet d'un suivi de résultats à partir d'indicateurs validés ?	Non
29	Le suivi de ces indicateurs est-il retranscrit dans l'outil de planification ?	Non
30	Chaque sous-activité est-elle planifiée sous la responsabilité d'un service unique ?	Oui

La gestion administrative et financière

Pour la gestion administrative et financière, les services rattachés affichent des voyants aux verts en ce qui concerne les moyens et les outils (personnel qualifié, manuels de procédures, logiciels de gestion, etc.).

Pour les services centraux la situation est mitigée, on remarque notamment dans la moitié des directions l'absence de manuels de procédures, le manque de personnel qualifié, de capacité à établir un DPPD, de logiciels appropriés, etc.

La situation est encore plus critique pour les établissements. Leurs besoins se situent particulièrement au niveau des outils appropriés de gestion, de personnel qualifié, de logiciels informatique, etc.

La passation des marchés

Tous les services déclarent avoir la connaissance minimale pour la passation des marchés (maîtrise des procédures) mais déclarent n'être que relativement satisfaits de la planification de la passation des marchés. La situation est mieux perçue par les services rattachés. La difficulté réside dans le manque de personnel dédié à l'activité et l'absence d'un système de suivi.

La maîtrise d'ouvrage

Seuls l'ONFP, l'ANAMO et la Direction de l'Artisanat déclarent disposer des ressources humaines et avoir de l'expérience en matière de maîtrise d'ouvrage. La situation est plutôt rassurante lorsqu'on sait que le Ministère a décidé de déléguer cette fonction à l'ONFP. Mais comme cette fonction est très importante pour la mise en œuvre des programmes et projets du Ministère, il est essentiel que des actions de RDC soient prévues pour toutes les structures et qu'un programme approfondi soit réservé à l'ONFP.

La gestion des ressources humaines

La situation est assez complexe. Le manque de ressources qualifiées en nombre semble être une préoccupation commune pour la majorité des structures (enseignement tiré de l'analyse globale du questionnaire). La situation est comme toujours meilleure pour les services rattachés et encore plus critiques pour les établissements de FPT. Le tableau suivant indique les aspects sur lesquels a porté le diagnostic en matière de GRH et les résultats obtenus.

Structures	Maîtrise de la réglementation	maîtrise des outils	Existence de fiches de des postes	Diagnostic des capacités de RH	Existence d'un plan de Renforcement de Capacités
DECPC	●	●	●	•	•
Cabinet	●	•	•	•	•
CNID	X	X	X	X	X
DAGE	●	•	•	●	•
DFPT	●	•	●	•	•
DRH du MFPAA	●	●	●	●	•
DA	●	X	X	X	X
SNOP	•	•	•	•	•
Inspection Interne	●	●	●	●	●

Structures	Maîtrise de la réglementation	maîtrise des outils	Existence de fiches de des postes	Diagnostic des capacités de RH	Existence d'un plan de Renforcement de Capacités
CEP	•	•	•	●	●
CPM	●	●	●	●	●
DArt	•	•	●	●	●
FFPT	●	•	●	•	•
APDA	●	●	●	•	•
ANAMO	●	•	●	•	•
ONFP	●	●	●	•	●
Lycée Technique de Kolda	•	•	●	•	•
Lycée technique A. Peytavin	•	•	●	•	●
Lycée technique industrielle De Lafosse	•	•	●	•	•
Lycée technique de Tamba	•	•	●	●	•
CRETF Ziguinchor	•	•	●	●	•
CFP Mbirkilane	X	X	•	•	•
CETF de Mbacké	•	•	●	●	•
CRETF Diourbel	•	•	•	●	●
CRETF de Dakar	•	●	●	•	●
CRETF de Thiès	•	•	●	●	•
CFP/CEFAM	•	●	●	•	●
ENFEFS	X	X	•	•	•
ENSETP	•	•	●	•	•
CNFMETP	•	•	●	•	•
IA Rufisque	●	•	●	●	●

Légende :

● **: oui ; • : non et x : Absence de réponse.**

La synthèse de ce tableau donne :

Structures	Occurrence du oui en %				
	Maîtrise de la	maîtrise des	Existence de	Diagnostic des	Existence d'un

	réglementation	outils	fiches de des postes	capacités de RH	plan de Renforcement de Capacités
Services centraux	73	36	55	55	36
Services rattachés	100	50	100	0	25
Etablissements de FPT	7	13	80	40	33
Toutes les structures	43	27	73	40	33

Les points les plus sensibles sont la maîtrise des outils de GRH, le diagnostic des capacités des RH et l'absence relative d'un plan de renforcement des capacités. L'existence d'un PRC dans certaines structures reste à vérifier. Le point positif concerne l'existence de fiches de description de poste y compris dans les établissements de FPT. Dans ce domaine, les services centraux sont les moins lotis.

Le suivi et l'évaluation

Selon les réponses au questionnaire, les services centraux et les services rattachés déclarent accorder de l'importance au suivi et à l'évaluation. Ils considèrent en tenir compte dans leur planification mais, la majorité d'entre eux n'arrive pas à déterminer le temps et les activités qui lui sont consacrés ni l'influence que les résultats de l'évaluation a sur leurs décisions. Ils déclarent également avoir besoin en renforcement de capacités dans ce domaine.

Les déclarions des établissements de FPT dénotent qu'ils ne pratiquent quasiment aucun suivi et aucune évaluation.

La mise en œuvre du partenariat

La pratique du partenariat semble généralisée et toutes les structures déclarent avoir des relations de partenariat avec les milieux professionnels. Au niveau des services centraux, les directions techniques (DFPT, DA et Dart) sont les plus impliquées. La CEP n'a de relations qu'avec les organisations professionnelles. Comme son rôle est transversal, elle devrait étendre ses relations à d'autres organisations (chambres consulaires, représentants des artisans, etc.).

La communication

Toutes les structures du dispositifs souffrent d'une faiblesse de la communication interne et externe. Les services rattachés, grâce à leur autonomie, y accordent plus d'importance et développent des actions et des supports pour communiquer. Mais le constat est l'absence d'une stratégie nationale en matière de communication sur la formation professionnelle et l'artisanat. Les actions plus ou moins fréquentes et les communiqués de circonstance ne peuvent tenir lieu de stratégie de communication.

A l'interne la communication reste dominée par les anciennes méthodes comme les notes d'information écrites et les correspondances. Alors que toutes les directions disposent de matériel informatique, on note l'absence d'espaces collaboratifs, d'intranet, etc.

Vers l'extérieur, la visibilité du Ministère n'est pas assurée. Le site Web n'offre pas de services interactifs avec les usagers et reste dans un mode de communication unidirectionnel. L'absence d'adresses électroniques spécifiques portant un suffixe indicatif du Ministère pour tout le personnel n'aide pas à la visibilité du Ministère. On note également l'absence d'évaluation de l'impact des actions de communications entreprises. Ce type d'évaluation devrait être présent avec des indicateurs préétablis avant l'engagement des actions. Mais l'action la plus urgente reste l'élaboration d'une stratégie globale de communication pour tout le dispositif.

9. Les livrables des fonctions importantes

Une deuxième approche d'analyse a consisté à lister les livrables des différentes fonctions. Cette liste sera présentée à la validation et à l'analyse des performances du Ministère qui sera réalisée lors de la phase III. Les écarts serviront lors des ateliers à déterminer les contenus du PDRC. La planification et le suivi ont été confondu dans le pilotage. Deux nouvelles fonctions ont été ajoutées, il s'agit de la fonction contrôle et celle de l'utilisation des TIC. La pédagogie et l'andragogie ayant fait l'objet d'une analyse particulière ne sont pas prises en compte dans cette analyse. La liste des livrables est donnée par référence à ce qui doit exister et non par rapport à ce qui existe. Lors de la phase III, la comparaison avec l'existant permettra de déduire les éléments du PDRC. Le tableau suivant présente ces livrables et à chaque fois que c'est nécessaire une explication de la nature du livrable.

Tableau des livrables

Fonction	Livrables	Explication
Le pilotage, la définition de la vision, des orientations, des stratégies et la planification	Notes de présentation de la vision du Ministère (Gouvernement) dans les secteurs de la FPT et de l'Artisanat	Comme la lettre de politique de l'éducation.
	Plan de développement stratégique	
	Procédures d'élaboration des plans et de leur mise à jour	Document de référence sur l'approche et les modalités d'élaboration des plans. Ce document doit être en harmonie avec les directives de l'UMEOA relatives à l'approche programme et aux finances publiques.
	Procédures d'établissement des contrats de performances avec les services rattachés et de suivi de leur mise en œuvre.	La gestion des services rattachés est autonome mais ils doivent s'inscrire dans les orientations et la planification du Ministère. Les contrats de performance pluriannuels sont l'outil idoine de contractualisation entre les établissements autonomes et l'Etat représenté par le ministère de tutelle.
	Procédures de suivi de la mise en œuvre de la planification opérationnelle	Document de référence sur la manière de faire le suivi selon les indicateurs prévus. Il sert à unifier les suivis et à en tirer des enseignement, il doit comporter une rubrique de proposition d'actions de corrections des écarts.
	Procédures de correction des écarts entre la planification et les résultats	Elément très important dans le pilotage, la correction des déviations et des écarts doit s'adosser à un modus operandi bien claire. A ne pas confondre proposition d'actions de corrections des écarts et modus operandi qui peut comporter des décisions d'ordre structurel, opérationnel ou même disciplinaire.
	Rapports et communication sur le pilotage	Un document annuel sur l'atteinte des objectifs.
La gestion administrative et financière	Préparation du budget	Projet de budget, ce document doit être conforme aux prescriptions du ministère des finances.
	Manuel de procédure sur la gestion administrative et financière	Document de référence pour tous les gestionnaires sur la manière d'exécuter le différents titres du budget.
	Planification de l'exécution budgétaire	Un chronogramme prévisionnel de l'exécution des dépenses.
	Suivi de l'exécution du budget	Rapport périodique faisant apparaitre les prévisions, les réalisations et les écarts éventuels. En cas d'écart proposition d'une planification de rattrapage.
	Prépartaion du PAP et du RAP concernant le programme transversal du Ministère	Documents de références dans l'approche programme.
La passation des marchés	Expression de besoins	Etablissement des besoins en biens et services avec une estimation des coûts et des délais nécessaires pour la mise en œuvre des procédures d'achat.
	Plan de passation de marché (PPM)	Le plan doit tenir compte des délais que nécessite chaque étape.
	Dossiers d'appels d'offres (DAO)	

Fonction	Livrables	Explication
	Rapports d'exécution des marchés	Rapports périodiques mettant l'accent sur les prévisions et les réalisations réelles et la proposition d'éventuelles actions d'améliorations.
	Suivi et évaluation de la fonction passation de marché	Rapport annuel résumant tous les aspects ayant accompagnés la passation des marchés et les enseignements qui en sont tirés.
La maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'ouvrage déléguée	Plan des constructions et d'acquisition des équipements	Il s'agit d'un document qui doit fixer pour une période considérée toutes les constructions à réaliser et les équipements à acquérir et doit compoter la planification de toutes les étapes de réalisation. Ce document doit être mis à jour périodiquement (à chaque fois qu'une nouvelle construction ou acquisition est décidée, elle doit être intégrée dans le nouveau document).
	Rapports périodiques de suivi des réalisations	Doit comporter un volet suivi de réalisation qui fait le point périodiquement sur l'avancement des travaux et l'acquisition d'équipements.
	Evaluation des réalisation et enseignements pour améliorer l'exercice de la maitrise d'ouvrage.	Rapport annuel résumant tous les aspects ayant accompagnés l'exercice de la maîtrise d'ouvrage y compris la passation des marchés et les enseignements qui en sont tirés.
La gestion des ressources humaines	Etat des ressources humaines et de leur utilisation	Maintien à jour d'une base de données sur les ressources humaines.
	Plans de recrutement, formation et placement des RH	Plan pluriannuel et plans annuels. Ces plans doivent être en harmonie avec les planifications opérationnelles.
	Manuel de procédures sur la gestion des ressources humaines	Ce manuel doit être la référence pour toutes entités pour la gestion des RH.
Le contrôle interne	Manuel de contrôle interne	Document de référence sur les différents contrôle internes : inspection, audit, analyse des risques, etc.
	Cartographie des risques	Rapports sur chaque analyse de risque effectuée.
	Plans de mitigation des risques	
	Rapports d'Inspections ponctuelles	
	Plan de formation sur les thèmes nécessitant un renforcement de capacités des gestionnaires	Dans l'esprit de la pratique du contrôle interne, chaque action doit aboutir à des propositions pour corriger les éventuelles erreurs et apporter des d'améliorations.
La mise en œuvre du partenariat	Démarche d'instauration du partenariat	Un document de référence pour développer le partenariat à tous les niveaux. Il doit comporter un plan consenti, entre les différentes parties, de mise en œuvre du partenariat.
	Suivi et évaluation du partenariat	Rapport annuel sur la mise en œuvre du partenariat.
La communication	Stratégie de communication	Un document de référence pour une meilleure visibilité du secteur et des actions entreprises par le Ministère auprès des élèves, parents, entreprises, acteurs de la société civile et tous les citoyens.

Fonction	Livrables	Explication
	Plan de mise en œuvre de la stratégie de communication	Production de contenus et de supports de communication.
	Maintien à jour d'un portail pour la formation professionnelle et l'artisanat	
Utilisation des TIC	schéma directeur informatique	
	Plan de mise en œuvre échelonnée dans le temps du schéma directeur informatique.	Ce plan doit comporter toutes les composantes du système à mettre en place : réseaux, matériels informatiques, système d'information, etc.
	Rapport d'évaluation du système d'information.	Un système d'information est aussi important que complexe, il doit être évolutif et constamment mis à jour. Son évaluation périodique permet d'en suivre l'évolution et d'en tirer le meilleur parti.

10. L'analyse SWOT

L'analyse SWOT est utilisée pour déterminer les faiblesses qui serviront à la détermination des composantes du PRDC. L'approche consiste à construire une matrice de ce type.

			Approche interne		
			Liste des forces	**Liste des faiblesses**	Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses
			Comment maximiser les forces ?	Comment minimiser les faiblesses ?	
Approche externe	**Liste des opportunités**	Comment maximiser les opportunités ?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?	
	Liste des menaces	Comment minimiser les menaces ?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?	
	Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces				

10.1. Liste des forces, faiblesses, opportunités et menaces par structure

Dans l'exploitation des enquêtes, il a été demandé aux experts de déterminer les forces, faiblesses, opportunités et menaces. Dans ce qui suit une matrice récapitulant ces données par structure. Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

Structures	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Services centraux				
Secrétariat Général[18]	- Position de leadership manifeste de par les attributions du SG	- Absence d'une entité Secrétariat générale qui permet le renforcement de la coordination entre les entités - Difficulté de capitaliser à ce niveau les acquis transversaux		
Cabinet	- Connaissance des orientations et stratégies nationales - Participation au processus de formulation de la politique sectorielle - Ressources humaines de qualité et suffisantes - Moyens logistiques suffisants - Infrastructures suffisantes - Ouverture vers les orientations internationales	- Non existence de dispositif de suivi évaluation ; - Inexistence d'outil approprié de gestion ; - meilleure appropriation du code des marchés	- Accompagnement du Bureau Organisation et Méthode et des structures de formation	-
SNOP	- Dynamisme du personnel administratif trouvé sur place	- Insuffisance des ressources humaines et financières - Défaut de visibilité - Insuffisance des équipements - Absence de connexion internet - Défaut de véhicule de service - Insuffisance de locaux-	- Mise en place des antennes régionales des services d'orientation - Présence des CAOSP au niveau déconcentré	- Risque de chevauchement des missions avec les CAOSP
Inspection interne	- Autonomie d'action de la structure	- Insuffisance de cadres et d'agents - Insuffisance du budget - Manque de véhicule de service - Insuffisance des équipements	-	- Non application des recommandations par les autorités issues des inspections

[18] Le bureau de courrier et la cellule genre sont inclus dans le SG.

Structures	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
CEP	- Personnel engagé - Gestion participative et intégrée - Bonne structuration du service	- Intérimaire (le DRH) externe au service - Déficit de capacitation du personnel - Inexistence de logiciels de planification, de suivi-évaluation et de gestion des statistiques - Connexion Internet défectueuse	- Accompagnement des PTF	- Instabilité institutionnelle - Mobilité du Personnel - Modicité du budget - Déficit de personnel - Absence d'un Coordonnateur titulaire - Déficit de moyens logistiques
CPM	- Bonne organisation dans le travail - Bon leadership - Gestion collégiale et participative	- Absence de moyens logistiques - Fonction de suivi-évaluation non effective au niveau déconcentré - Non évaluation de la gestion de passation de marchés		
DAGE	- Existence d'outils appropriés de gestion - -Existence de ressources humaines qualifiées - -Appui consistant des PTF - Maitrise des procédures de passation des marchés publics	- déséquilibre dans la répartition des tâches. Ce qui fait que certains agents sont sur utilisés ; - insuffisance de personnel - certains profils ne sont pas adaptés par rapport à certaines tâches,		
DRH	- Maîtrise du processus de l'organisation du mouvement du personnel - Stabilisation des effectifs dans le MIRADOR - Mise en place du cadre de concertation entre le MFPAA et les partenaires sociaux - Suivi régulier des carrières des enseignants…	- Insuffisance de niveau dans certaines filières - Insuffisance de ressources humaines - Insuffisance du budget - Absence d'application information de gestion du courrier - Exigüité des locaux - Inexistence de sites web	- Possibilité de développer un partenariat avec les entreprises	- Absence de dispositif plus Dynamique d'identification du personnel

Structures	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
CNID	- L'existence de ressources humaines qualifiées - Structure bien équipée - Bonne approche du Ministère de regrouper la communication, La documentation et les archives (CNID)	- Postes de chef de division non pourvus - Faiblesse dans le management - Absence de moyen de locomotion et de communication - Utilisation non efficiente du matériel mis à leur disposition - Manque de professionnalisme dans certains domaines spécifiques à la communication - Conflit de compétence - Utilisation non efficiente du personnel qualifié disponible	- Existence de PTF - Partenariat avec les media	- Faiblesse du budget - Insuffisance de personnel Qualifié dans certains domaines - Démotivation des agents - Turnover
DFPT	- Bon leadership - Personnel engagé et motivé - Gestion participative et intégrée - Existence d'une cartographie des risques actualisée en 2015 - Bonne structuration de la direction (organes de gestion existent tel que le bureau d'audit et de gestion des risques)	- Déficit de moyens logistiques - Déficit de capacitation du personnel chargé de la gestion financière - Organigramme hypertrophié sans lien avec l'effectif disponible entrainant des cumuls de fonctions - Liste des opportunités - Accompagnement des PTFs	- Accompagnement des PTFs	- Déficit de personnel - Dispersion des actions de formations professionnelles et techniques entre plusieurs directions - Chevauchement des missions entre directions - Faiblesse du budget par rapport aux résultats exigés - Faiblesse du budget par rapport aux résultats exigés - Cloisonnement des Directions entrainant une absence de communication - Non prise en compte de l'appui à l'insertion dans le texte portant organisation du MFPAA

Structures	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
DA	- Diversification de l'offre de formation par apprentissage - Appui des PTF à la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'apprentissage - Existence d'outils adaptés au pilotage, à la gestion et au suivi évaluation - Existence de curricula	- Inadaptation des méthodes et techniques d'information et de communication interne - Manque de ressources financières - Insuffisance des moyens matériels et logistiques - Absence d'outils pédagogiques en langues nationales-	- Intérêt croissant des PTF à la formation et à l'apprentissage - Forte adhésion des parties prenantes au niveau déconcentré - Diversification du champ de l'apprentissage - Articulation entre la formation professionnelle et le secteur de l'artisanat	- Insuffisance des maîtres artisans pour certains métiers - Manque de viabilité des entreprises artisanales (instabilité des ateliers artisanaux, précarité des équipements, déperdition et mobilité des apprentis vers d'autres métiers) - Manque d'harmonisation des actions de renforcement des capacités des maîtres artisans avec d'autres structures du MFPAA
DECPC	- Forte expérience dans la mise en œuvre de ses missions - Mise en place d'un dispositif de certification selon l'APC - Mise en place d'une commission partenariale de certification - Dynamisme de la collaboration avec les IA et les CAOSP	- Insuffisance de ressources humaines - Insuffisance du budget - Manque de véhicules de service - Déficit de sujets d'examen et de concours - Inexistence d'un logiciel performant de gestion des examens et de concours - Insuffisance des équipements - Etroitesse des locaux - Retard du courrier au niveau des IA - Difficulté de circulation du - - Obsolescence de certains textes réglementaires courrier vers l'extérieur	- La Réforme du dispositif d'organisation des examens et concours - Appui des PTFs - Création du service national d'orientation professionnelle	- Absence d'une caisse d'avance pour les examens, concours et certifications - Non délivrance des diplômes depuis 2005

Structures	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
DART	Bon leadership Bonne connaissance et forte implication dans la mise en œuvre des politiques sectorielles Dynamisme de leur partenariat Forte capacité d'adaptation de son personnel Mise en œuvre de la VAE Déploiement massif de l'apprentissage.	- Le secteur de l'artisanat est souvent pénalisé dans la hiérarchisation des priorités. Est-ce une faiblesse ou une menace ? - Insuffisance criarde de ressources humaines - Manque de visibilité - Manque d'autonomie sur certains aspects liés à la passation des marchés - non prise en compte des réalités du secteur	Le marché des produits artisanaux (Foires, taille de la population, projet mobilier national) La promotion de l'artisanat dans les discours du Président et dans la définition des politiques sectorielles (PSE)	Changement fréquent de tutelle Conflit de compétence avec d'autres structures (DA, ANAMO, APDA, tourisme, commerce…)
Services rattachés				
ONFP	- Disponibilité de locaux Autonomie administrative et financière - Forte expérience dans leur mission - Bon leadership - Existence d'un centre de documentation - Bonne connaissance et forte implication dans la mise en œuvre des politiques sectorielles - Dynamisme de leur partenariat	- Insuffisance des ressources humaines - Manque de visibilité (Absence d'un plan de communication) - Insuffisance d'organes ou d'antennes déconcentrès au niveau des régions - Déséquilibre des charges de travail entre centre de responsabilité - Insuffisance de la mise en œuvre des activités liées aux missions assignées à l'O.N.F.P. par l'État - Comité de Direction non fonctionnel	- L'existence d'un potentiel partenarial au niveau national et international - Perspectives de croissance économique	- Remise en cause des orientations politiques de la tutelle
FFFPT	- autonomie administrative et financière - création récente avec un mandat claire	- Insuffisance de ressources humaines - Insuffisance du budget-	- Accompagnement de l'AFD et de la BM	-

Structures	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
ANAMO	- existence de 36 maisons de l'outil réparties sur toute l'étendue du territoire national - existence d'un important patrimoine bâti abritant les MO-	- Insuffisance des moyens matériels et logistiques (manque de véhicules ; manque de logiciels et applicatifs - Insuffisance des moyens financiers (pour une meilleure prise en charge des MO) - Insuffisance des ressources humaines en quantité et en qualité (surtout au niveau des MO) - Insuffisance des compétences en élaboration de projet et requêtes de financement - Indisponibilité des textes réglementaires relatifs à la gestion administrative et financière	- Intérêt des partenaires et des acteurs - Volonté politique affichée pour la modernisation des ateliers artisanaux-	- Chevauchement de missions avec certaines structures (lesquels) - Coût élevé des équipements nécessaire pour une bonne formation
APDA	- Existence de vision claire (POS) - Existence de ressources humaines engagées - Existence d'une commission et d'une cellule de passation des marchés publics - Existence de fonds de garantie des projets artisanaux - Statut (structure administrative autonome) - Existence d'organe de contrôle (le Conseil de surveillance, agence comptable et commissariat aux comptes) - Existence d'outils de pilotage : manuel de procédures et l'organigramme)	- Insuffisance d'outils de communication à l'interne, - Inexistence d'outils (logiciels) de gestion et de suivi du budget - Inadéquation entre certains profils et les postes occupés - Disparité des niveaux de qualification - Absence de coordination d'encadrement des artisans avec d'autres structures du MFPAA (D.Art, D.App) - Plan stratégique non actualisé - Absence d'évaluation du Fonds de garantie des projets artisanaux (FGPA) - Faute des moyens budgétaires, certains postes	- Forte demande de mains d'œuvre qualifiées, - besoin réel de formation et d'encadrement des artisans - besoin réel d'exportation des produits artisanaux - volonté manifeste de l'Etat à accompagner les artisans	- Insuffisance du budget pour encadrer et accompagner les artisans - Insuffisance ressources humaine qualifiées des partenaires pour porter la politique de l'APDA - Insuffisance du fonds de garantie

Structures	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
		de l'organigramme sont inoccupés - Insuffisance du budget de fonctionnement et d'investissement - Absence de contrat de performance - Inexistence d'une grille salariale		
Etablissements FF				
Etablissements FPT	- Forte demande de formation de la population - Renforcement de capacités des groupements féminins	- Insuffisance de salles de classe physiques et pédagogiques - Vétusté des installations électriques - Insuffisance de ressources humaines en quantité et en qualité-	- Existence de formation diplômante au bénéfice des formateurs	- Manque de structures d'accueil pour l'insertion des jeunes
Maison de l'outil	- La diversité des métiers - Acquisition de nouveaux locaux - Possibilité de formation modulaire de courte durée	- Manque de budget de fonctionnement - Ressources humaines non qualifiées - Insuffisance des équipements et matériels - Manque de véhicule de service	- Fourniture des prestations de services ; - Accompagnement de la commune de Golf-sud	- Risque de baisse des ressources générées avec la délocalisation (perte de l'espace de service de la menuiserie-bois au profit de la chambre de métier de Dakar)

10.2. Liste des forces, faiblesses, opportunités et menaces du dispositif

Les Forces

Les forces les plus récurrentes dans cet inventaire sont :

- La promulgation d'une loi d'orientation pour la FPT qui balise la route pour le développement du secteur ;
- L'existence d'une vision claire pour le secteur pour le moyen et le long terme. L'adoption récente du plan stratégique de développement de la FPT et de l'Artisanat en est la manifestation concrète ;
- L'existence d'une organisation reconnue et stabilisée, on se réfère souvent au décret n° 2014-435 du 03 avril 2014 portant organisation du MFPAA ;
- L'existence de ressources humaines qualifiées et expérimentées dans plusieurs entités ;
- L'autonomie des entités les unes par rapport aux autres est un facteur d'aide à la spécialisation et un partage des responsabilités raisonné ;
- L'existence d'un bon leadership dans beaucoup d'entités ;
- Changement de mentalité des populations par rapport à la formation professionnelle mieux acceptée et intégrée dans le vécu quotidien ;
- Une grande dynamique au niveau des activités du secteur, programmation de plusieurs séminaires et rencontres sur toute l'année. Le MFPAA s'est inscrits volontairement dans les orientations d'avenir comme l'APC, la Gestion Axée sur les Résultats, la normalisation, l'engagement d'études sur des aspects porteurs comme l'autonomisation des EFPT, etc.
- L'existence d'une lettre de politique de développement du secteur de l'artisanat ;
- L'existence de fonds de garantie dédié à l'artisanat ;
- L'existence du grand prix du chef de l'Etat pour la promotion de l'artisanat.

Les faiblesses

Au titre des faiblesses, l'accent a été mis sur :

- La faiblesse de ressources et moyens y compris les espaces, les ressources humaines qualifiées, les moyens de travail (matériel roulant, équipements informatique et logiciels de gestion, etc.) ;
- Le manque ou la faiblesse de coordination entre des structures œuvrant dans le même champ, l'exemple le plus frappant est le manque de coordination entre les directions de l'apprentissage et de l'artisanat et l'ANAMO et l'APDA. Toutes ces structures interviennent d'une manière ou d'une autre dans la formation par apprentissage généralement dans le domaine de l'artisanat ou l'accompagnement des artisans ;
- La forte mobilité du personnel est considérée également comme faiblesse du système ;
- Le chevauchement des missions entre la Direction Artisanat et l'APDA ;
- Le profil d'origine de la majorité des agents (des enseignants) constitue un point fort pour la cohésion mais également une faiblesse à cause du manque de diversité des profils d'origine ;
- Les organigrammes des services sont rarement adoptés officiellement, ils sont souvent hypertrophiés. Le cas de la DFPT est édifiant. Elle a un organigramme comptant 34 fonctions entre divisions, bureaux et gestionnaires pour 12 agents ;
- La faiblesse des budgets de fonctionnement a été notée parfois comme faiblesse et d'autres fois comme menace. Il s'agit réellement d'une faiblesse du dispositif dans son ensemble et une menace pour le fonctionnement des structures. La situation est telle que des activités régulières, dépend du financement des PTFs ;
- Le manque de visibilité, de l'extérieur, du Ministère et de ses efforts au profit des jeunes, des artisans et de l'économie en général constitue un handicap pour attirer le plus possible des populations cibles ;

- Une faiblesse au niveau de la planification des activités concernant beaucoup de structures à la fois, il arrive que les mêmes personnes soient sollicitées simultanément par plusieurs activités ;
- Absence de textes de création de certains EFPT ;
- Fort pourcentage des enseignants ayant une formation pédagogique non complète ;
- Manque de textes réglementaires pour le secteur de l'Artisanat ;
- La faiblesse des ressources financières allouées au secteur de l'artisanat ;
- L'inadaptée des textes législatifs et réglementaires à l'évolution de secteur et au code communautaire de l'artisanat de l'UEMOA ;
- L'obsolescence des données statistiques du secteur de l'artisanat (recensement général des entreprises et de la population artisanales).

Les opportunités

- Une forte présence des secteurs de la FPT et de l'Artisanat dans les programmes d'avenir du pays comme le PSE ;
- L'intérêt porté par les PTF au secteur de la FPT constitue également une opportunité qui a son poids même si beaucoup de projets des PTF sont en cours d'exécution et peuvent tout autant être comptés comme une force interne au dispositif ;
- Un intérêt porté par les partenaires à la formation professionnelle et technique ;
- L'émergence au niveau régional de l'intérêt pour la FPT et pour le développement de l'artisanat est un facteur d'émulation pour tous les systèmes de la région ;
- Décision de l'Etat de de promouvoir le mobilier national ;
- La décision d'organiser annuellement une journée de l'Artisanat ;
- L'existence de conventions de partenariat signées avec différentes institutions ;
- L'ouverture de la commande publique aux artisans à hauteur de 15 % ;
- L'existence de fonds de garantie pour le secteur de l'artisanat (FOGADT dans le FONGIP) ;
- L'existence d'un programme communautaire de l'artisanat de l'UEMOA ;
- L'existence de code communautaire de l'artisanat de l'UEMOA.

Les menaces

- La limite des moyens disponibles et qui peuvent ne pas s'améliorer durant les prochaines années. Les budgets de la quasi-totalité des services centraux et des EFPT ont connus des diminutions les dernières années ;
- Les conditions d'exercice de l'artisanat sont peu encourageant (absence de locaux, manque de matériels, faiblesse de l'encadrement des chambres des métiers, etc.) ;
- La place importante du secteur informel dans l'économie sénégalaise peut freiner la croissance du secteur formel et avoir un impact négatif sur la demande de main d'œuvre qualifiée ;
- Instabilité institutionnelle de la position du secteur de la formation professionnelle (changement du département de tutelle) ;
- Manque d'accompagnement du secteur de l'Artisanat par des PTF
- L'instabilité de l'ancrage institutionnel de l'artisanat ;
- Les difficultés de mobilisation de financements du PSE au profit de l'artisanat ;
- La disparition du fonds de garantie des projets artisanaux et subséquemment difficultés d'accès des artisans aux financements
- La décrébilisation du secteur de l'artisanat du fait des conventions non mises en œuvres ;
- Le risque de désengagement de l'Etat du projet de mobilier national en l'absence d'une offre compétitive des artisans;
- La suppression de la directive présidentielle relative à l'accès des artisans à la commande publique du fait de sa non opérationnalisation ;
- La marginalisation de notre pays du fait de la non adaptation des textes de l'artisanat au code de l'UEMOA ;
- La perte d'opportunité de financement et de promotion du secteur.

11. L'analyse des poste

11.1. La fiche comparaison poste / profil

Afin d'approfondir le diagnostic et de l'élargir au niveau individuel, un fiche comparaison poste / profil du titulaire du poste a été produite lors de la mission du septembre. Elle comporte pour chaque poste :

- une description sommaire du poste ;
- le(s) nom(s) du titulaire(s) du poste ;
- le profil du titulaire du poste : diplôme, formation complémentaire, etc.

A la date du 2 novembre, 12 fiches sont parvenue au groupe de travail et au consultant. Elles concernent :

- le personnel rattaché au Secrétaire Général ;
- le personnel du Cabinet ;
- la cellule Genre ;
- le CNID ;
- la CPM ;
- la DFPT ;
- la DAGE ;
- la CEP ;
- l'Inspection Interne ;
- la DRH ;
- la DA ;
- l'APDA.

L'exploitation de ces fiches sera faite pour compléter le PDRC au niveau individuel.

11.2. Méthodologie d'exploitation des données

Le RDC se situe à trois niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel. Les travaux de diagnostic ont permis d'avoir une photographie de l'existant. Le mapping, l'analyse des tendances sur la mise en œuvre des activités des structures, le listing des livrables, les données de la matrice SWOT, les différents travaux antérieurs (diagnostics, cartographie des risques, etc.) et les fiches postes serviront d'intrants aux travaux d'élaboration du PDRC. L'approche proposée repose sur l'animation d'ateliers de brainstorming avec l'équipe d'experts du Ministère et du BOM. Des outils seront développés et rodés au cours de la première semaine pour ce travail. Des questions guides sont d'ores et déjà identifiées pour guider les travaux pour les trois niveaux :

1. Le niveau institutionnel

Sur le plan institutionnel : en quoi la situation actuelle manque-t-elle de performance ?

- Sur le plan juridique : les textes organisant le secteur ;
- Concrétisation des orientations stratégiques : partenariat, adoption de l'approche programme, etc. ;
- Organisation du travail au sein du dispositif :
  - répartition des missions entre les différentes structures (analyse de l'organigramme et du mapping),
  - Exercice du pilotage,
  - Outils de travail : planification, suivi, système d'information, reporting, évaluation, etc.

2. Le niveau organisationnel

Sur le plan organisationnel, en quoi la situation actuelle manque-t-elle de performance ?

- Quel est le degré d'optimisation des moyens et de ressources ?
- Analyse des organigrammes des structures ;
- Inventaire des postes : fiches de description des postes ;

- Inventaire des outils : manuels de procédures, outils de gestion, etc

3. Le niveau individuel

- Inventaire des compétences ;
- Profils des agents ;
- Bilan global postes / profils.

Ce troisième niveau sera traité de manière globale et non individuelle, il sera complété lors de la mise en œuvre du PDRC par des bilans de compétences des personnes concernée pour identifier pour chaque agent le renforcement de capacités dont il a besoin.

12. Conclusion

Le diagnostic organisationnel n'est pas une fin en soi, il sert à définir les besoins de renforcement de capacités du dispositif. L'approche participative qui a été utilisée s'est appuyée sur :

- Une analyse documentaire et l'appropriation des travaux antérieurs qu'ils soient orientés renforcement de capacités ou non. Elle a permis de situer la problématique et mesurer la quantité de travaux qui ont été menés mais également de faire le constat que ces diagnostics précédents ont toujours été partiels et vus d'un angle plutôt restrictif en partant d'une problématique particulière. Le diagnostic du Plan Conjoint a pris comme objectif l'analyse de la capacité de certains services à prendre en charge la mise en œuvre du Programme SEN/028. La cartographie des risques est une approche robuste, très instructive et complexe, maîtrisée par un nombre très limité du personnel du Ministère, elle n'a pas été envisagée pour ce diagnostic car elle aurait demandé trop de temps sans garantie de résultats. L'analyse également des documents relatifs à la vision du pays en ce qui concerne la FPT et l'Artisanat. Ainsi le PSE, la lettre de politique du secteur de l'éducation, le PAQUET, le Plan de Développement Stratégique de la Formation Professionnelle et de l'Artisanat, etc. ont été des document souvent consultés au cours de cette phase ;
- Des échanges avec des responsables des différentes structures sur les objectifs et la méthodologie du diagnostic ;
- L'élaboration d'une méthodologie propre à cette action de manière participative et la confection d'outils spécifique pour la mettre en œuvre ;
- Des travaux sur le terrain réalisés par une équipe de 14 experts du dispositif appuyés par deux experts du BOM ;
- L'exploitation des données recueillies pour élaborer des rapports par structure enquêtée pour constituer une base de données sur le système et un rapport de synthèse global.

Il reste à bien exploiter tous ces résultats pour élaborer un PDRC qui dresse les besoins et des projections sur la manière d'y répondre. La cartographie des interventions des PTF complètera l'ensemble pour positionner ce qui est déjà prévu et faire apparaitre les besoins qui restent à satisfaire.

Les annexes

Annexe 1 : liste complète des structures concernées

Annexe 2 : liste des experts du Ministère

Annexe 3 : rapport de mission établi par les experts du BOM

Annexe 1 : liste des structures diagnostiquées

Les services centraux :

- ✓ Le Cabinet
- ✓ Le Secrétariat général,
- ✓ Les Directions et services du MFPAA au niveau central :
- ✓ Inspection interne (II),
- ✓ Cellule Etudes et Planification (CEP),
- ✓ Cellule de Passation de Marchés (CPM),
- ✓ Direction de l'Administration générale et de l'Equipement (DAGE),
- ✓ Direction des Ressources humaines (DRH),
- ✓ Centre national d'Information et de Documentation (CNID),
- ✓ Direction de la Formation professionnelle et technique,
- ✓ Direction de l'Apprentissage (DA),
- ✓ Direction des Examens et Concours professionnels et Certification (DECPC),
- ✓ Direction de l'Artisanat,

Les services rattachés :

- ✓ FFPT
- ✓ APDA
- ✓ ANAMO
- ✓ ONFP

Les services déconcentrés :

- ✓ IA Rufisque
- ✓ IA Dakar

Les écoles de formation des formateurs :

- ✓ ENSETP
- ✓ ENFEFS
- ✓ CNFMETP de Kafferine

Les établissements de FPT :

- ✓ Lycée Technique de Kolda
- ✓ Lycée technique A. Peytavin
- ✓ Lycée technique industrielle De Lafosse
- ✓ Lycée technique de tamba
- ✓ CRETF Ziguinchor
- ✓ CFP Mbirkilane
- ✓ CETF de Mbacké
- ✓ CRETF Diourbel
- ✓ CRETF de dakar
- ✓ CRETF de Thiès
- ✓ CFP/CEFAM
- ✓ Maison de l'Outil de Dakar

Annexe 2 : : liste des contacts du comité Technique du PRC MFPAA

Noms & prénom	binôme	Structure	Téléphone	Email
Seydou DIAW	Expert du BOM	BOM	709648186	diawdou@yahoo.fr
Khady N. BEYE		BOM	775383063	Ndiaye0910@gmail.com
Ababacar S.BEYE	B1	II	775505670	abacarbeye@hotmail.fr
Cheikh Diop		CNID	776322957	Lamanediop@gmail.com
Pape M.NDIAYE	B2	DA	775894181	ndiayemalthus@yahoo.fr
Souleymane Thiam		Cabinet	775756231	julesthiam@yahoo.fr
Mbayang DIENG	B3	DAGE	774334162	Mbayangdieng10@gmail.com
Babacar DEME		DECPC	776577203	babsgoing@yahoo.fr
Nfally SAGNA	B4	APDA	775103770	Nfally_sagna@yahoo.fr
Serigne Cheikh KASSE		DFPT	776495310	Kcmobo1@gmail.com
Ramatoulaye BOCOUM	B5	SNOP	774315721	rtbocoum@gmail.com
Pape Amadou M.SENE		DART	772090947	pamsene@yahoo.fr
Mamadou CISSE	B6	ANAMO	776409493	amsixe@gmail.com
Talla DIOUF		ONFP	771563021	Tdiouf2912@yahoo.fr
Aïssatou coumba Faye	B7	DRH	775416106	Coumbisfaye81@hotmail.fr
Aminata DIOP		DRH	775115317	Ndeyami05@gmail.com

République du Sénégal
Un peuple – Un but – une Foi

Présidence de la République
Secrétariat général
……
Bureau Organisation et Méthodes

Septembre 2015

RAPPORT FINAL DE LA MISSION DE SUPERVISION DE LA COLLECTE DE DONNEES

Elaboration du plan de renforcement des capacités du Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et l'Artisanat (MFPAA)

Introduction

Dans le cadre du processus d'élaboration du plan de renforcement des capacités du Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat (MFPAA), le Bureau Organisation et Méthodes (BOM), représenté par les Conseillers en organisation, en l'occurrence Saidou Diaw et Khady Ndiaye Bèye, a supervisé la mission de collecte des données. Cette mission de collecte de données qui s'est déroulée du13 août au 5 septembre 2015, entre dans le cadre de la préparation du diagnostic, préalable à l'élaboration du PRC.

Le présent rapport de supervision fait la synthèse des différentes étapes de cette mission.

1. Déroulement de la supervision

1.1. Structures et binômes supervisés

N°	Structures visitées	Binômes	Lieu	Date	Observations
1	Secrétaire général	B1 : A.S. Bèye et Ch. Diop	Siège MFPAA	13 août 2015	Entretien non effectué après 1h d'attente. Problème d'information
2	CRETF/ DAKAR	B7 : Coumba Faye Mme Sarr	Grand Yoff/Dk	13 août 2015	
3	ONFP	B3 :B. DEME et Mb.Dieng	Liberté 6 Dk	18 août 2015	
4	Fonds de Financement de la Formation professionnelle	B4 : Serigne Cheikh Kassé et Nfally Sagna	Dakar Point E	18 août 2015	
5	DFPT	B1 : A.S. Bèye et Ch. Diop	Siège MFPAA	20 août 2015	
6	Lycée technique d'Industrie Maurice Delafosse	B6 : Talla Diouf et Mamadou Cissé	Dakar Gueule Tapée	20 août 2015	
7	Inspection d'Académie Dakar	B3 : B. DEME et Mb.Dieng	Colobane/Dk	21 août 2015	Réception tardive du Courrier. Report par manque de préparation
8	DAGE	B2 : PM Ndiaye et S. Thiam	Siège MFPAA	21 août 2015	
9	CRETF	B5 :Mme R. Bocoum et P.M.Sene	Thiès	24 août 2015	
10	CFAM	B4 :Serigne Cheikh Kassé et Nfally Sagna	Louga	25 août 2015	

1.2. Préalables à la mission

Les responsables des structures supervisées ont, pour la majorité, reçu le courrier portant information sur la mission de collecte de données et l'ont diffusé auprès de leurs collaborateursavant l'arrivée de la mission. Ils affirment aussi avoir reçu les outils notamment le questionnaire et le guide d'entretien.

Les structures d'accueil ont aménagé des espaces (salle de conférence, bureau, etc.) pour la tenue de la collecte de données.

Les questionnaires étaient disponibles au format papier et sous clé USB. Certaines structures ont aidé à la reproduction.

1.3. Administration du questionnaire

Les binômes ont utilisé des blocs notes (binôme 3 et 4 par exemple), des ordinateurs portables ou les deux à la fois pour administrer le questionnaire.

Les binômes ont travaillé en complémentarité. Ils se sont relayés dans l'administration du questionnaire et ont reformulé à chaque fois pour permettre une meilleure compréhension de leur interlocuteur.

Certains responsables de structures à l'image du CRETF de Dakar, de Thiès, du Lycée technique d'Industrie, entre autres, ont associé leur staff administratif et pédagogique à la rencontre. Il en est de même pour les structures centrales comme la DFPT, l'ONFP, le Fonds de Financement de la Formation professionnelle, etc., qui ont invité leur collaborateur à l'entretien. D'ailleurs, cela a permis de mener un entretien participatif et inclusif.

En somme, il est important de souligner l'engagement et la disponibilité dont ont fait montre les différents acteurs qui ont bien compris le sens de cette mission de collecte de données, étape cruciale dans l'élaboration du PRC.

2. Difficultés

Pour la grande majorité des structures, les responsables n'ont pas pris part à la mission. Ils ont délégué des collaborateurs qui ont jugé nécessaire de réserver certaines réponses à leur autorité.

Si les structures ont reçu les informations préalables, exception est faite du CRETF de Thiès où l'information n'a pas été reçue par la Directrice. L'équipe a attendu pendant près de trois heures devant les locaux de ladite structure avant l'arrivée de la Directrice qui affirme n'avoir eu aucune information.

Même si certaines structures ont reçu les outils, la plupart d'entre elles ont déclaré ne pas les avoir exploités et ont demandé un temps supplémentaire pour connaître du questionnaire ou rassembler les textes et documents pertinents à mettre à la disposition des enquêteurs.

Certaines questions (voir infra) ont fait l'objet de discussions intéressantes avec les représentants des structures ; ce qui a valu un réajustement à la suite de la réunion à mi-parcours.

Pour la plupart des rencontres avec les structures, le démarrage des entretiens a accusé un retard allant de 40 mn à deux heures d'attente.

3. Contrôle qualité et avantages de l'évaluation à mi-parcours

La tenue de la réunion du comité interne à mi-parcours a été très pertinente. Elle a permis au Comité technique de relever un certain nombre de questions notamment :

- les conditions de travail (le déplacement, le téléphone, les ordinateurs à mettre à la disposition de l'équipe). A la fin de la réunion, les per diem ont été distribués ;
- la faiblesse du portage politique de la mission : le DRH a donné l'assurance d'une meilleure implication des Directeurs et Chefs de Service ;
- la disponibilité à temps de l'information avant le déplacement sur le terrain : des assurances ont été données que tous les responsables concernés ont reçu le courrier et les outils ;
- le réajustement de la question sur « la maîtrise des dispositions réglementaires en matière de gestion des ressources ». Le terme « maîtrise » a été remplacé par « connaissance » ;
- la différence entre « mission » et « fonction » question fréquemment soulevée par les structures, a été reprécisée.

4. Conclusions et recommandations formulées

Dans l'ensemble, la mission s'est déroulée de façon correcte, les représentants des structures se sont prêtés au jeu et n'ont ménagé aucun effort pour mettre à l'aise l'équipe et fournir le maximum d'informations. Toutefois, les responsables de structures devraient, à l'image de l'Inspecteur interne, avoir un meilleur portage de ce dossier qui, à terme va permettre au ministère de disposer de son PRC.

A la fin de la supervision, le BOM a formulé une recommandation forte qui concerne la codification des questionnaires et la disponibilité d'un masque de saisie pour faciliter l'exploitation.

Le DRH a confirmé avoir pris toutes les dispositions pour que cette recommandation soit mise en œuvre.

Le BOM, à la suite du Directeur des Ressources humaines, recommande aux membres de l'équipe technique de ne pas tout attendre des représentants de la DRH, qui sont, du reste, très engagées. Mais, ils devraient plutôt considérer qu'ils ont mandat de membre de l'équipe pour deux raisons fondamentales. D'une part être le point focal de leur structure d'origine et d'autre part jouer pleinement le rôle dévolu au Comité technique.

Il est donc nécessaire, pour certaines équipes de recueillir, préalablement à leur déplacement sur le terrain, les coordonnées des responsables des structures d'accueil et de veiller à un meilleur déroulement de leur mission.

La gestion du temps devrait être améliorée en démarrant les réunions et entretiens à l'heure prévue, ce qui éviterait une perte de temps dans les activités.