



CHAMBRE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

AUDIT DE PERFORMANCE DU FONDS DE FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE (3FPT)

Exercices 2015 - 2019

Rapport définitif

Equipe de contrôle :

1. M. Cheikh DIASSE, Magistrat, chef de mission
2. Mme NGOM Ndèye Codou NIANG, Assistante de vérification, membre
3. M. Joseph Pierre DIOUF, Assistant de vérification, membre

Décembre 2022

DELIBERE

Le présent rapport définitif est adopté par la Chambre des Entreprises publiques en sa séance du 22 décembre 2022 conformément aux dispositions des articles :

- *31, 43, 44, 45 et 49 de la loi organique n° 2012-23 du 27 décembre 2012 abrogeant et remplaçant la loi organique n° 99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des Comptes ;*
- *10, 14, 15 et 16 du décret n° 2013-1449 du 13 novembre 2013 fixant les modalités d'application de la loi organique n° 2012-23 du 27 décembre 2012 abrogeant et remplaçant la loi organique n° 99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des Comptes.*

Suivant la procédure contradictoire, toutes les personnes, interpellées dans le rapport provisoire, ont été saisies pour apporter leurs réponses par mémoire écrit dans le délai d'un mois, conformément aux dispositions de l'article 44 du décret n°2013-1449 fixant les modalités d'application de la loi organique n°2012-23 du 27 décembre 2012 abrogeant et remplaçant la loi organique n°99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des Comptes.

A cet effet, la Cour a reçu les réponses :

- du Ministre de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion (MEFPAI), le 5 septembre 2022 ;*
- de l'ancienne Directrice générale du 3FPT, le 8 septembre 2022 ;*
- du Ministre des Finances et du Budget, le 13 septembre 2022 ;*
- de la Directrice générale du 3FPT, le 30 septembre 2022 ;*
- du Président du Conseil d'Administration, le 30 septembre 2022.*

Ont assisté à la séance :

- M. Cheikh DIASSE, Conseiller maître, rapporteur ;
- M. Abdoul Madjib GUEYE, Président de la Chambre ;
- M. Boubacar BA, Conseiller maître ;
- M. Mamadou Lamine KONATE, Conseiller référendaire
- Mme Oulimata DIOP, Conseiller référendaire ;
- M. Amedy DIENG, Conseiller ;
- M. Ibrahima DIALLO, Conseiller ;
- M. Ibrahima COULIBALY, Conseiller ;
- M. Bacary BADIANE, Conseiller ;
- Maitre Awa DIAW, Greffière de la Chambre.

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| DELIBERE | 2 |
| I. PRESENTATION | 7 |
| 1.1. Cadre juridique | 7 |
| 1.2. Organisation et fonctionnement | 7 |
| 1.2.1. Le Conseil d'Administration | 7 |
| 1.2.2. La Direction générale | 8 |
| 1.3. Chiffres clés..... | 8 |
| 1.4. Objectifs de vérification | 9 |
| 1.5. Plan du rapport | 9 |
| II. CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL | 10 |
| 2.1. Cadre juridique et de gouvernance | 10 |
| 2.1.1 Confusions sur le statut du Fonds..... | 10 |
| 2.1.2 Manquements dans la mise en place des organes d'administration | 11 |
| 2.1.3 Manuel de procédures incomplet..... | 12 |
| 2.2. Cadre organisationnel et répartition des tâches | 12 |
| 2.2.1 Retard dans la mise en œuvre du projet de construction du siège | 12 |
| 2.2.2 Manquements dans la mise en place et le fonctionnement des pôles | 13 |
| 2.2.3 Manquements dans la gestion des ressources humaines | 14 |
| 2.3. Planification et gestion stratégique..... | 15 |
| 2.3.1 Planification non adossée à un diagnostic sectoriel..... | 15 |
| 2.3.2 Insuffisances dans l'élaboration du plan stratégique..... | 16 |
| 2.3.3 Objectifs stratégiques imprécis et non opérationnalisés..... | 16 |
| 2.3.4 Défaut de mise en œuvre d'un mécanisme de suivi-évaluation du PSD | 17 |
| 2.3.5 Défaut d'implication des pôles dans la planification des activités | 17 |
| 2.3.6 Absence de contrat de performance validé par les tutelles..... | 18 |
| 2.3.7 Absence de synergie des parties prenantes au financement de la FPT | 18 |
| 2.4. Dispositifs de contrôle et de suivi-évaluation | 19 |
| 2.4.1 Caractère restrictif des attributions du service d'assurance qualité..... | 19 |
| 2.4.2 Faiblesses dans le processus d'assurance qualité | 19 |
| 2.4.3 Faiblesse du positionnement et des ressources humaines du service d'audit interne..... | 20 |
| 2.4.4 Insuffisance des ressources humaines pour le suivi-évaluation | 20 |
| 2.4.5 Inexistence d'un système d'information adapté au suivi-évaluation..... | 20 |
| 2.4.6 Inexistence d'un dispositif harmonisé pour le suivi-évaluation au sein des pôles | 21 |
| III. COMMUNICATION ET RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES | 22 |
| 3.1 Sur la planification stratégique et les moyens alloués aux actions de communication | 22 |
| 3.1.1. Inexistence d'un document portant stratégie globale de communication..... | 22 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.2. Démarche non inclusive d'identification des activités de communication | 23 |
| 3.1.3. Récurrence d'activités prévues et non réalisées | 23 |
| 3.1.4 Insuffisance des ressources humaines chargées de la communication | 24 |
| 3.2. Sur la mise en œuvre des activités de communication | 24 |
| 3.2.1. Canaux de communication externe ne permettant pas d'atteindre toutes les cibles..... | 24 |
| 3.3. Sur l'évaluation et l'impact des actions de communication | 25 |
| 3.3.1. Insuffisances du cadre logique de la communication | 25 |
| 3.3.2. Absence d'évaluation et de suivi des activités de communication..... | 25 |
| 3.3.3. Manquements dans l'évaluation des conventions signées avec les structures de communication | 26 |
| 3.3.4 Impact insuffisant des activités de communication sur la gouvernance du 3FPT et les cibles | 27 |
| IV. MOBILISATION DES RESSOURCES ET EXECUTION DES FINANCEMENTS..... | 28 |
| 4.1. Procédures budgétaires et de mobilisation des ressources | 28 |
| 4.1.1 Absence de sincérité et de visibilité sur les ressources issues de la CFCE | 28 |
| 4.1.2 Défaut de maîtrise et de sécurisation des ressources affectées au 3FPT | 30 |
| 4.1.3 Financements des PTF insuffisamment mobilisés..... | 32 |
| 4.1.4 Ressources internes hors CFCE insuffisamment mobilisées..... | 34 |
| 4.2. Procédures de financement des activités de formation professionnelle et technique | 35 |
| 4.2.1 Au titre du financement des activités de formation des établissements | 35 |
| 4.2.2 Au titre du financement des activités de formation des EOP | 39 |
| 4.2.3 Au titre du financement des bons individuels de formation..... | 40 |
| V. EFFICACITE ET PERENNITE DES ACTIVITES | 44 |
| 5.1. Financement des établissements de formation professionnelle et technique | 44 |
| 5.1.1 Absorption non satisfaisante du budget alloué au guichet | 44 |
| 5.1.3 Défaut d'optimisation des investissements réalisés dans le cadre des PFI et PI | 45 |
| 5.1.4 Résultats insuffisants au titre des personnes formées dans le cadre des CS..... | 46 |
| 5.1.5 Défaut de respect des obligations prévues au cahier de charges | 46 |
| 5.1.6 Ancrage insuffisant des PFI et CS aux réalités locales | 47 |
| 5.2. Renforcement des capacités du personnel des entreprises et organisations professionnelles ... | 48 |
| 5.2.1 Incohérences entre le taux de réalisation financière et le taux de réalisation technique | 48 |
| 5.2.2 Insuffisance des activités financées pour les organisations professionnelles..... | 49 |
| 5.2.3 Fortes disparités territoriales dans la répartition des financements | 50 |
| 5.2.4 Manquements dans le suivi des activités de formation | 52 |
| 5.3. Financement des demandes individuelles de formation | 52 |
| 5.3.1 Défaut de maîtrise de la dette due aux écoles de formation | 53 |
| 5.3.2 Prépondérance des formations de longue durée dans le financement des bons | 54 |
| 5.3.3 Absence d'équité territoriale dans l'octroi des bons | 54 |
| 5.3.4 Déséquilibre en faveur des grandes écoles de commerce..... | 56 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3.5 Inexistence d'un dispositif de suivi de l'insertion des bénéficiaires de bons de formation.. | 56 |
| CONCLUSION..... | 58 |

LISTE DES ABREVIATIONS

| | |
|---------------|---|
| 3FPT | Fonds de Financement de la Formation professionnelle et technique |
| ACBEP | Agence de Construction des Bâtiments et Edifices publics |
| ACEFOP | Accès équitable à la Formation professionnelle |
| ADEPME | Agence de Développement et d'Encadrement des petites et moyennes Entreprises |
| ADIE | Agence de l'Informatique de l'Etat |
| AFD | Agence française de Développement |
| ANAMO | Agence nationale de la Maison de l'Outil |
| ANPEJ | Agence nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes |
| APIX | Agence nationale pour la Promotion des Investissements et des Grands Travaux |
| CEP | Cellule d'Etudes et de Planification |
| CFCE | Contribution forfaitaire à la Charge des Employeurs |
| CFP | Centre de Formation professionnelle |
| CNQP | Centre national de Qualification professionnelle |
| CS | Certificat de Spécialité |
| DAUST | Dakar American University of Science and Technology |
| DER | Délégation générale pour l'Entreprenariat rapide |
| DGID | Direction générale des Impôts et Domaines |
| DPPD | Document de Programmation pluriannuelle des Dépenses |
| EFPT | Ecole de Formation professionnelle et technique |
| FONDEF | Fonds de Développement de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle |
| FPEC | Formation professionnelle pour l'Emploi et la Compétitivité |
| GAQ | Guichet Assurance Qualité |
| GFDI | Guichet de Financement des Demandes individuelles |
| GFEOP | Guichet de Financement des Personnels des Entreprises et Organisations professionnelles |
| GFEFPT | Guichet de Financement des Etablissements de Formation professionnelle et technique |
| MFPAA | Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat |
| ODD | Objectifs de Développement durable |
| ONFP | Office national de Formation professionnelle |
| PF2E | Programme de Formation Ecole - Entreprise |
| PFI | Projet Formation - Insertion |
| PI | Projet d'Investissement |
| PTBA | Programme de Travail et Budget annuels |
| PTF | Partenaires techniques et financiers |
| PUMA | Programme d'Urgence de Modernisation des Axes et Territoires frontaliers |
| SNOSP | Service national de l'Orientation scolaire et professionnelle |
| UES | Unité d'Encadrement de la Subvention |

I. PRESENTATION

1.1. Cadre juridique

Le Fonds de Financement de la Formation professionnelle et technique (3FPT), doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, est créé par décret n°2014-1264 du 7 octobre 2014. Il est placé sous la tutelle technique du Ministre chargé de la Formation professionnelle et technique et sous la tutelle financière du Ministre chargé des Finances.

Selon l'article 2 du décret n°2014-1264 susvisé, le 3FPT a pour mission d'assurer le financement de la formation professionnelle et technique. A ce titre, il est chargé :

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

Il est régi, notamment, par les dispositions :

- du décret n°2014-1264 du 17 octobre 2014 portant création du Fonds de Financement de la Formation professionnelle et technique ;
- du décret n° 2014-1472 du 12 novembre 2014 portant régime financier et comptable des établissements publics, des agences et autres structures administratives similaires ou assimilées.

1.2. Organisation et fonctionnement

Les organes du Fonds de Financement de la Formation professionnelle et technique sont le Conseil d'Administration (CA) et de la Direction générale.

1.2.1. Le Conseil d'Administration

Le CA est composé de douze membres :

- un représentant de la Présidence de la République ;
- un représentant de la Primature ;
- un représentant de Ministre chargé de la Formation professionnelle et technique ;
- un représentant du Ministre chargé de l'Economie et des Finances ;
- un représentant du Ministre chargé de l'Emploi ;
- un représentant du Ministre chargé de la Promotion des Investissements et des Partenariats ;
- un représentant du Ministre chargé de la Santé
- un représentant du Ministre chargé de l'Enseignement supérieur ;
- deux représentants des deux organisations professionnelles d'employeurs les plus représentatives ;
- deux représentants des deux organisations professionnelles des travailleurs les plus représentatives ;
- un représentant des établissements publics de Formation professionnelle et technique.

Le Directeur général du Fonds assiste aux réunions du CA avec voix consultative et en assure le secrétariat.

Le Président du Conseil d'Administration (PCA) est nommé par décret. Le CA délibère et approuve :

- les orientations stratégiques et le programme pluriannuel d'actions du Fonds ;
- l'organisation et le fonctionnement du Fonds ;
- les projets de budgets annuels et les comptes prévisionnels ;
- les comptes de gestion et les rapports annuels d'activités du Directeur général du Fonds ;
- le rapport de performance du Directeur général ;
- le règlement intérieur ;
- le manuel de procédures.

Durant la période sous revue, le CA est présidé par Monsieur Mansour CAMA, nommé par décret n°2015-543 du 22 avril 2015. Il a été remplacé par Monsieur Malick François Mamoussé GUEYE, nommé par décret n°2021-326 du 3 mars 2021.

1.2.2. La Direction générale

La Direction générale est placée sous l'autorité d'un Directeur général nommé par décret sur proposition du Ministre chargé de la Formation professionnelle et technique. Il assure la direction du Fonds et veille à l'exécution correcte des décisions du CA. Il est ordonnateur des recettes et des dépenses du Fonds.

Aux termes des dispositions de l'article 13 du n°2014-1264 du 17 octobre 2014 précité, le fonds comprend quatre (4) guichets :

- le guichet chargé du financement de la formation professionnelle des entreprises et organisations professionnelles (GFEP) ;
- le guichet chargé du financement des établissements de formation professionnelle et technique (GFEPFT) ;
- le guichet chargé du financement des demandes individuelles de formation professionnelle (GFDI);
- le guichet chargé de l'assurance qualité (GAQ).

Durant la période sous revue, deux directeurs généraux se sont succédé :

- M. Dame DIOP nommé par décret n° 2015-383 du 19 mars 2015 ;
- Mme Aby SEYE, nommée par décret n°2019-820 du 24 avril 2019.

1.3. Chiffres clés

Le tableau n°1 ci-après présente les chiffres les plus significatifs, en ce qui concerne la gestion du 3FPT, au titre des gestions 2015 à 2019.

Tableau n°1 : Chiffres clés

| Rubriques | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|----------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|
| CAPITAUX PROPRES | 1 580 486 307 | 3 871 786 996 | 544 896 266 | - 843 025 363 | 4 194 945 669 |
| <i>dont Subventions d'investissement</i> | <i>352 343 765</i> | <i>514 350 247</i> | <i>397 300 357</i> | <i>600 557 116</i> | <i>822 431 858</i> |
| <i>et Résultat net de l'exercice</i> | <i>709 387 053</i> | <i>2 129 294 207</i> | <i>-3 209 840 840</i> | <i>- 1 598 273 632</i> | <i>4 861 842 074</i> |
| TOTAL DES PRODUITS | 1 374 943 627 | 4 379 137 496 | 6 215 612 117 | 5 794 380 388 | 6 690 298 914 |
| <i>dont Subventions d'exploitation</i> | <i>1 342 898 688</i> | <i>4 337 485 816</i> | <i>6 104 952 295</i> | <i>5 720 425 612</i> | <i>6 595 865 364</i> |
| <i>et Produits accessoires</i> | <i>3 960 000</i> | <i>2 691 266</i> | <i>4 520 383</i> | <i>3 021 895</i> | <i>19 620 000</i> |

| | | | | | |
|-----------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ACTIF IMMOBILISE BRUT | 795 896 175 | 895 063 944 | 1 834 268 420 | 2 032 912 133 | 1 720 006 135 |
| ACHATS ET TRANSPORTS | 40 344 313 | 59 301 597 | 85 178 065 | 127 112 797 | 114 526 612 |
| SERVICES EXTERIEURS | 270 375 189 | 1 618 047 368 | 8 643 905 883 | 6 154 341 548 | 629 969 982 |
| IMPOTS ET TAXES | 48 705 104 | 121 904 164 | 356 973 208 | 338 512 625 | 246 186 326 |
| CHARGES DE PERSONNEL | 264 506 556 | 354 303 538 | 396 033 830 | 673 917 859 | 780 275 955 |
| DOTATIONS AUX AMORTISSEMENT | 45 640 213 | 40 660 978 | 60 381 916 | 114 585 124 | 142 090 453 |
| DOTATIONS AUX PROVISIONS | - | 12 804 311 | 5 249 640 | 16 672 598 | 14 200 123 |
| EFFECTIFS | 34 | 31 | 47 | 56 | 60 |
| TOTAL CHARGES | 683 356 092 | 2 260 744 692 | 9 598 702 007 | 7 447 858 551 | 1 978 389 494 |

Source : Etats financiers du 3FPT

1.4. Objectifs de vérification

L'audit du 3FPT est un audit de performance ayant pour principal objectif de déterminer si la mise en œuvre des activités du 3 FPT s'effectue dans un cadre optimal et se traduit par une utilisation rationnelle des ressources mobilisées et l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés.

Cet objectif global se décompose en 4 sous-objectifs, ainsi qu'il suit :

- ✓ *S'assurer que le cadre institutionnel et organisationnel est conforme à la réglementation et permet au 3FPT d'être performant ;*
- ✓ *S'assurer que les actions de communication développées par le 3FPT permettent la visibilité et l'efficacité de ses activités ;*
- ✓ *S'assurer que les ressources sont correctement mobilisées et rationnellement utilisées dans la formation professionnelle et technique ;*
- ✓ *S'assurer que le 3FPT s'acquitte bien de ses missions et que ses interventions recoupent les finalités assignées au secteur de la formation professionnelle et technique.*

1.5. Plan du rapport

Outre la présentation de l'entité auditée, le présent rapport provisoire s'articule autour de quatre (4) parties :

- Cadre institutionnel et organisationnel ;
- Communication et relations avec les parties prenantes ;
- Mobilisation des ressources et exécution des financements
- Efficacité et pérennité des activités.

II. CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL

Il s'agit de s'assurer que le cadre institutionnel et organisationnel est conforme à la réglementation et permet au 3FPT d'être performant. Il convient de vérifier que :

- le statut actuel du 3FPT lui permet de remplir correctement ses missions ;
- les organes délibérants sont constitués de manière régulière et assurent correctement leurs missions ;
- l'organisation du 3FPT est de nature à lui permettre de s'acquitter convenablement de ses missions ;
- il existe une synergie entre les services centraux et les pôles territoriaux pour l'atteinte des objectifs du 3FPT ;
- le 3FPT a mis en place un système optimal de gestion de ses ressources humaines ;
- le 3FPT dispose d'outils de planification pour atteindre ses objectifs ;
- il existe des mécanismes de pilotage stratégique du financement de la formation professionnelle et technique ;
- le système d'assurance qualité mis en place par le 3FPT permet de rationaliser les ressources affectées au financement de la formation professionnelle et technique ;
- le système de contrôle interne du 3FPT est fiable et efficace ;
- le 3FPT a mis en place un système de suivi-évaluation pertinent et adapté.

2.1. Cadre juridique et de gouvernance

2.1.1 Confusions sur le statut du Fonds

Faute d'une appréciation exacte du statut du 3FPT, ses dirigeants ont commandité en 2016 une étude pour en fixer le régime juridique et élaborer des projets de textes portant nouveau cadre institutionnel du 3FPT. Le rapport élaboré à cet effet a qualifié le 3FPT de structure ad hoc « innommée » et recommandé que le Fonds soit érigé en GIE pour notamment « éviter la désignation d'un agent comptable et l'application des règles des marchés publics ».

La loi d'orientation n°2009-20 du 4 mai 2009 sur les agences d'exécution définit l'agence d'exécution comme « ... *une entité administrative autonome, investie d'une mission de service publique. Elle est une personne morale de droit public dotée d'un patrimoine et de moyens de gestion propres* ». Ce sont ces caractéristiques qui fondent, ainsi qu'il est indiqué à l'exposé des motifs de loi d'orientation 2009 susvisée, la catégorie d'entité assimilée à une agence.

L'article 1^{er} du décret n°2014-1264 du 7 octobre 2014 portant création du Fonds de Financement de la Formation professionnelle dispose que celui-ci est doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Ainsi, le 3FPT revêt toutes les caractéristiques d'entité assimilée à une agence et doit être classée dans cette catégorie.

Ce défaut de maîtrise du statut du 3FPT a amené les dirigeants à mettre en place un comité chargé d'arrêter la rémunération du Président du Conseil d'Administration, qui l'a ainsi fixée au montant de 2 976 191 FCFA. Or, le 3FPT doit être classé, compte tenu de ses ressources et de son effectif, dans la catégorie 1 des agences et structures assimilées prévue au décret n°2014-1186 du 17 septembre 2014 modifiant le décret n°2012-1314 du 16 novembre 2012 fixant la rémunération des directeurs généraux, directeurs, présidents et membres des conseils de surveillance des agences. Ce décret fixe l'indemnité du PCA à 2 000 000 FCFA par mois.

Le défaut de maîtrise du statut du 3FPT a conduit à des confusions sur les textes qui lui sont applicables et le régime indemnitaire des dirigeants.

En réponse au rapport provisoire, la Directrice générale indique qu'à défaut de statut, le 3FPT était assimilé à la catégorie 2 du décret n°2014-696 du 27 mai 2014 fixant la rémunération et les avantages des Directeurs Généraux ou Directeurs et des Administrateurs des entreprises du secteur parapublic et des autres établissements publics. Elle précise que le montant de l'indemnité arrêté à 2 500 000 FCFA était considéré comme net d'impôt et que l'IRVM calculé au taux de 16 % a été supporté par le 3FPT.

La Cour considère que le classement des agences et structures assimilées est effectué sur la base de critères prévus à l'annexe du décret n°2012-1314 modifié par le décret n°2014-696 et que les montants des indemnités des membres du Conseil d'Administration sont réputés bruts. Elle estime néanmoins que cette situation trouvera une solution par l'application de la nouvelle loi d'orientation n°2022-08 du 19 avril 2022 relative au secteur parapublic, au suivi du portefeuille de l'Etat et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique.

2.1.2 Manquements dans la mise en place des organes d'administration

2.1.2.1 Irrégularités dans la mise en place et le fonctionnement du CA

L'article 8 du décret n°2014-1264 du 7 octobre 2014 portant création du Fonds de Financement de la Formation professionnelle dispose que « les membres du Conseil d'Administration sont nommés par arrêté du Ministre chargé de la Formation professionnelle et technique ». Cet arrêté n'a pas été pris.

Aussi, dans les procès-verbaux de 2015 et 2016, il est fait mention de la présence du représentant du Ministère des Finances. Cependant, en 2017, 2018 et 2019, il est indiqué sur les PV que le Ministère de l'Economie et des finances ne s'est pas fait représenter (voir PV du 13 mars 2019).

Ces manquements affectent la correcte appréciation de la composition du Conseil d'Administration.

En réponse au rapport provisoire, le Ministère chargé des Finances indique que Monsieur Serigne FALL a été désigné par lettre en date du 27 juin 2019 pour le représenter et siège au sein du Conseil d'Administration depuis cette date.

2.1.2.2 Défaut de mise en place d'un comité d'audit

Par résolution n°6 prise lors du CA du 4 octobre 2019, il a été décidé la mise en place d'un comité d'audit. Cette résolution n'est toujours pas mise en œuvre, le comité d'audit n'étant pas fonctionnel, malgré son importance pour le fonctionnement optimal du contrôle interne et l'exploitation de ses travaux.

En l'absence de cet organe, le suivi des recommandations du service d'audit interne n'est pas correctement assuré.

En réponse, la Directrice générale indique que, par résolution du 18 mai 2022, le Conseil a décidé de maintenir le comité d'audit et de le rendre fonctionnel.

2.1.3 Manuel de procédures incomplet

Le 3FPT s'est doté d'un manuel de procédures en 2016 qui a été révisé en 2020. Ce manuel Toutefois, ce manuel ne prend pas en compte les procédures de gestion et fonctionnement des pôles, de l'audit interne, des activités de communication et de mobilisation des ressources internes.

Les carences ci-dessus relevées affectent la correcte répartition des tâches et responsabilités, et par la même, le déroulement optimal des activités.

Recommandation n°1 :

La Cour recommande :

- **au Ministre chargé de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle de prendre l'arrêté portant nomination des membres du CA ;**
- **au Président du Conseil d'Administration, de veiller à la mise en place effective et à la fonctionnalité du comité d'audit ;**
- **au Président du Conseil d'Administration et au Directeur général, d'appliquer au 3FPT les modalités de fonctionnement et de rémunération prévues pour les entités assimilées à des agences conformément aux dispositions en vigueur ;**
- **au Directeur général de veiller à ce que le manuel de procédures soit mis à jour pour prendre en compte toutes les procédures et activités du Fonds.**

2.2. Cadre organisationnel et répartition des tâches

2.2.1 Retard dans la mise en œuvre du projet de construction du siège

Depuis sa création en 2014, le 3FPT occupe des locaux pris en bail, d'abord au Point E, puis à Sacré Cœur Keur Gorgui, moyennant un coût important puisqu'il verse à son bailleur actuel des frais de location mensuels de 5 184 000 FCFA.

Outre le coût élevé, le bâtiment est exigü pour contenir tous les services et tout le personnel. C'est pourquoi dans son dernier plan stratégique de développement, le Fonds a retenu, parmi ses objectifs opérationnels, la construction d'un siège fonctionnel. Il ressort des entretiens avec le Directeur administratif et financier qu'un terrain sis à Diamniadio a été mis à disposition du Fonds pour l'érection de son siège. Il précise cependant que le titre n'est pas encore délivré.

Durant la période 2016-2019, il est relevé le paiement de frais d'études architecturales relatifs à ce projet pour un montant cumulé de 192 833 627 FCFA. En 2019, des crédits d'investissement d'un montant de 1 282 501 573 FCFA ont été inscrits au budget. Malgré toutes ces diligences, les travaux de construction n'ont toujours pas démarré.

L'exigüité et le coût onéreux de location commandent la prise de mesures idoines pour accélérer le projet de construction d'un siège fonctionnel à même de contenir tous les services et tout le personnel du 3FPT.

La Directrice générale indique que des mesures sont prises pour l'effectivité de la construction du siège, notamment : l'achèvement du mur de clôture, le début de réalisation des études architecturales, la mise en place d'un comité chargé de définir avec le cabinet les besoins des utilisateurs, l'élaboration de la note conceptuelle et de l'esquisse sommaire des plans.

La Cour fait remarquer la lenteur du processus, puisque les études architecturales ne sont pas achevées alors qu'elles ont fait l'objet de règlement depuis 2019.

2.2.2 Manquements dans la mise en place et le fonctionnement des pôles

Dans le souci de se rapprocher de ses bénéficiaires se trouvant dans les différentes localités du pays, le 3FPT a décidé, à partir de 2018, l'implantation de pôles territoriaux suivant un système de polarisation avec les 4 zones ci-après :

- Pôle Nord : Saint-Louis, Louga, Matam ;
- Pôle centre : Diourbel, Kaffrine, Fatick, Kaolack ;
- Pôle Est : Tambacounda et Kédougou ;
- Pôle Sud : Ziguinchor, Sédhiou, Kolda.

L'examen des conditions de leur mise en place et de leur fonctionnement permet de relever les manquements ci-après.

2.2.2.1 Déficit de formalisation de la création des pôles

Il convient d'abord de relever que les critères sur la base desquels le choix des lieux d'implantation des pôles a été effectué n'ont pas été précisés. De même, la création de ces antennes n'est pas formalisée par des textes et aucune lettre de mission ou document similaire ne vient préciser leurs organisation et attributions et objectifs assignés.

En l'absence de cadre d'exécution de leurs missions, les pôles ne disposent pas d'habilitation en matière administrative et financière. Les requêtes les plus simples des différentes parties prenantes sont transmises au siège pour validation. Cette situation engendre des lourdeurs qui impactent négativement les activités et interventions des pôles.

2.2.2.2 Insuffisance des moyens alloués aux pôles

Les pôles implantés dans les différentes zones polarisent chacun plusieurs régions et y représentent tous les guichets pour un effectif de 5 agents, dont le chauffeur, qui se révèle insuffisant vu la densité en termes de couverture territoriale et de charge de travail.

En outre, le défaut de mise en place de régies d'avances au sein des pôles rend difficile la prise en charge de leurs menues dépenses. Ainsi, pour les missions et les petites dépenses de représentation, les responsables sont obligés de préfinancer, avec souvent des difficultés ou des retards pour se faire rembourser.

Par ailleurs, les agents ne disposent pas des moyens matériels nécessaires pour l'exécution de leurs tâches, notamment de matériel informatique. C'est le cas du responsable qualité et de l'informaticien en service respectivement à Saint-Louis et Tambacounda.

Enfin, les pôles sont affectataires d'un véhicule 4x4 et d'une dotation mensuelle de carburant de 200 000 FCFA pour couvrir tous les déplacements liés aux activités.

Recommandation n°2 :

La Cour demande au Directeur général :

- **de prendre les dispositions nécessaires pour la construction du siège ;**
- **de formaliser la création des pôles et les doter de compétences et d'habilitations ;**
- **de doter les pôles de moyens adéquats pour leur permettre d'exécuter leurs missions.**

2.2.3 Manquements dans la gestion des ressources humaines

2.2.3.1 Référentiels de gestion des ressources humaines inexistantes ou non appliqués

Entre 2015 et 2019, le personnel du 3FPT est passé de 34 à 60 agents, mais cette progression n'a pas été accompagnée par l'élaboration de tous les référentiels nécessaires pour une bonne gestion de ces ressources humaines.

D'abord, plusieurs recrutements ont été effectués sans appel à candidatures et sans constitution d'un comité de recrutement en méconnaissance des dispositions du manuel de procédures. Il en est ainsi du recrutement de l'actuel DAF effectué sans appel à candidatures.

Sur cette question, l'ancienne Directrice générale indique que le recrutement du Directeur administratif et financier (DAF) s'est effectué après sélection et étude de trois (3) curriculum vitae et joint une validation du Conseil d'Administration en date du 4 octobre 2019. Mme SEYE avait pourtant assumé, en entretien, le recrutement du DAF sans appel à candidature et n'a pas joint à ses réponses les 3 CV annoncés.

Par ailleurs, un règlement intérieur n'a pas été adopté par le CA alors que l'effectif du personnel (supérieur à 20 travailleurs) l'impose au regard de l'arrêté ministériel 74/MFPT/DTSS du 4 janvier 1968. Aussi, un accord d'établissement n'a pas été adopté.

Aussi, les fiches de poste sont inexistantes dans les pôles territoriaux et la tenue des fiches d'évaluation du personnel n'est pas systématisée (exemple des pôles).

En outre, le Fonds n'élabore pas de bilan social récapitulant les principales données chiffrées de l'établissement dans le domaine social, alors qu'au regard de l'article L.220 du Code du travail, ces documents sont requis pour les entreprises ayant 50 travailleurs ou plus.

2.2.3.2 Plan car au bénéfice du Directeur général

Le CA a autorisé, par délibération du 18 février 2018, la mise en place d'un plan-car au bénéfice du personnel cadre suivant les conditions ci-après : le véhicule est subventionné par le 3FPT à hauteur de 70% et remboursé par les employés éligibles à hauteur de 30% sur une période de 60 mois.

Il est cependant constaté que l'ancien Directeur général, Monsieur Dame DIOP, a bénéficié de ce plan, par l'acquisition à son profit d'un véhicule Toyota Prado pour un montant de 30 000 000 FCFA, dont 21 000 000 FCFA à la charge du 3FPT. Cet avantage n'est pas conforme aux dispositions du décret n°2014-1186 du 17 septembre 2014 modifiant le décret n°2012-1314 du 16 novembre 2012 fixant la rémunération des directeurs généraux, directeurs, présidents et membres des conseils de surveillance des agences, qui prévoit, en son article 11, que le Directeur général n'a droit qu'à un véhicule de fonction.

Selon l'ancien Directeur général Dame DIOP, le plan-car vise à doter une catégorie d'agents d'un moyen de transport certes professionnel mais « in fine » personnel. Il estime que les dispositions de l'article 11 du décret n°2012-1314 du 16 novembre 2012 fixant la rémunération des Directeurs généraux, Directeurs, présidents et membres des conseils de surveillance suivant lesquelles les avantages en nature comprennent un véhicule de fonction à l'exclusion de tout autre élément, n'écartent pas la possibilité du bénéfice d'un plan-car. Il indique que le CA est allé dans ce sens en autorisant l'octroi d'un plan-car au Directeur général.

La Cour maintient son observation selon laquelle le Directeur général n'a pas droit au bénéfice d'un plan-car et considère que la délibération du CA, du reste non produite, ne saurait valider l'octroi d'un avantage indu.

2.2.3.3 Incohérences dans les affectations

Les diligences effectuées ont permis de relever des incohérences dans les affectations de membres du personnel du 3FPT. Cette situation est illustrée dans le tableau n°3 ci-dessous :

Tableau n°3 : Agents affectés à des postes inexistant

| Prénom et NOM | Profil | Ancien poste occupé | Poste occupé au moment des entretiens |
|-------------------|--|--|--|
| Mme LO Amy LY | Master QHSE à l'ESP, diplôme d'ingénieur en agro-alimentaire | Responsable du Guichet assurance qualité (août 2015-août 2021) | Responsable qualité du pôle de Saint-Louis |
| Seydou TOURE Baba | Ingénieur informaticien | Responsable informatique du 3FPT (...) | Responsable informatique du pôle de Tamba |

A la lecture du tableau, il apparaît clairement que les postes d'affectation sont largement en dessous du potentiel des agents concernés. Il s'y ajoute qu'ils ont été affectés, sans lettre de mission, ni fiche de poste, dans les pôles où les fonctions de responsable qualité et de responsable informatique ne sont pas exercées. L'utilité de ces agents dans leurs postes d'affectation n'est pas établie.

Cette situation dénote une utilisation non optimale des ressources humaines, d'autant plus que les postes stratégiques qu'ils occupaient sont restés longtemps non pourvus.

La Directrice générale informe qu'un audit organisationnel a été commandité dans le but de revoir tous les processus liés aux Ressources humaines (RH) incluant l'adéquation des profils aux postes.

Recommandation n°3 :

La Cour recommande :

- **au Président du Conseil d'Administration et au Directeur général :**
- **de doter le 3FPT des référentiels nécessaires pour une gestion optimale des ressources humaines, notamment un règlement intérieur, un accord d'établissement, des fiches de postes et des bilans sociaux ;**
- **au Directeur général :**
- **de veiller à ce que les recrutements soient effectués après appel à candidatures, conformément au manuel de procédures ;**
- **de veiller à une utilisation optimale des ressources humaines, notamment en affectant les agents à des postes existants et utiles ;**
- **de prendre les dispositions nécessaires pour que l'ancien Directeur général rembourse le montant 21 000 000 FCFA indûment supporté par le 3FPT au titre de son plan-car.**

2.3. Planification et gestion stratégique

2.3.1 Planification non adossée à un diagnostic sectoriel

Parmi les attributions du 3FPT listées à l'article 2 du décret n°2014-1264 susvisé, figure la conduite d'«*études prospectives sur l'environnement du développement économique, de l'emploi et de la formation professionnelle*».

Ces études ne sont pas encore menées et auraient même dû précéder l'élaboration du PSD du 3FPT. En effet, ces études doivent permettre d'identifier les besoins en formation, en ressources humaines de qualité pour le secteur productif et les ressources financières nécessaires et les mécanismes de financement de la formation professionnelle et technique.

A partir de ce diagnostic, les secteurs et filières prioritaires seraient ciblées dans le financement des activités de formation. Dans le contexte actuel de la mise en œuvre de grands projets liés notamment à l'exploitation du pétrole et du gaz, au transport aérien (Air Sénégal), au transport terrestre (TER, BRT) et aux infrastructures maritimes (Port minéralier de Bargny, port de Ndayane), les objectifs pourraient faire une large place à ces secteurs prioritaires.

L'absence d'études prospectives consacrées au secteur limite la corrélation qui doit être faite entre les secteurs et filières prioritaires d'une part, les activités de formation financées, d'autre part.

2.3.2 Insuffisances dans l'élaboration du plan stratégique

Le 3FPT a élaboré un plan stratégique 2017-2020 avec comme vision « *Un instrument de référence pour le développement d'un capital humain de qualité* » et articulé autour de 6 axes d'intervention, assortis d'objectifs stratégiques mesurés par des indicateurs. Il est constaté que le plan ne fait pas référence à certains documents stratégiques importants du département que sont :

- le document pluriannuel de programmation des dépenses (DPPD), qui prévoit sur trois ans l'évolution des crédits et des résultats attendus sur chaque programme en fonction des objectifs poursuivis ;

- la loi n° 2015-01 du 6 janvier 2015 portant loi d'orientation de la formation professionnelle, qui constitue pourtant le document de politique sectorielle de la formation professionnelle et technique. Il y est prévu l'adoption d'un nouveau mode de gestion et de pilotage du système de la formation professionnelle et technique, avec une implication accrue du secteur productif, en vue de la satisfaction des besoins du marché du travail en ressources humaines qualifiées.

En outre, le plan stratégique ne se limite qu'à la présentation générale des objectifs stratégiques, des indicateurs et des cibles. Il ne renseigne pas sur les objectifs spécifiques, les plans d'actions, le budget nécessaire et les niveaux de désagrégation des cibles.

Ces omissions sont de nature à limiter la pertinence et la portée des documents de planification stratégique du Fonds.

2.3.3 Objectifs stratégiques imprécis et non opérationnalisés

Les documents de planification stratégique présentent des objectifs stratégiques globaux qui ne sont pas déclinés de manière opérationnelle et sur la base de critères identifiés.

Une illustration concerne la planification stratégique des activités du Guichet de financement des demandes individuelles présentée au tableau n°4 ci-dessous :

Tableau n°4 : Cadre stratégique du Guichet de financement des demandes individuelles

| Objectifs stratégiques | Indicateurs | Cibles |
|--|---|-------------------|
| Concevoir et mettre en œuvre des stratégies d'accompagnement adaptées à la diversité et à la spécificité des cibles dans le processus d'ingénierie et de mise en place d'offres de formation | Nombre de demandeurs individuels accompagnés. | 37 500 demandeurs |

| | | |
|--|---------------------------|---|
| Développer des offres diversifiées de financement qui ciblent la formation des demandeurs individuels. | Nombre d'individus formés | 25 000 demandeurs individuels formés sur 3 ans. |
|--|---------------------------|---|

Il apparaît à la lecture de ce tableau que les objectifs stratégiques du 3FPT en matière de formation des individus sont présentés de manière globale et ne sont pas désagrégés pour présenter les objectifs attendus par filière de formation, secteur d'activité, localité et sexe.

Ainsi, l'absence d'objectifs et d'indicateurs suffisamment précis, limite la visibilité sur les ambitions attachées aux activités de ce guichet de même que le suivi de ses performances.

2.3.4 Défaut de mise en œuvre d'un mécanisme de suivi-évaluation du PSD

Le plan stratégique du 3FPT prévoit la mise en place par la Direction générale d'un dispositif de suivi-évaluation visant à rendre compte périodiquement de l'évolution des résultats au Conseil d'Administration, en relation avec le plan d'action et en lien avec l'atteinte des objectifs visés par chaque orientation. Il est précisé que cette évaluation est faite sur la base de rapports annuels et, au terme de la période triennale du plan, un bilan et une évaluation des résultats sont réalisés.

Il est constaté cependant que ce dispositif n'est pas mis en place et les rapports susvisés ne sont pas encore élaborés. De même, le Fonds n'élabore pas encore de rapport de performance mais produit un rapport d'activités contenant la présentation des résultats atteints par les différents guichets.

La Directrice générale indique que toutes ces préoccupations sont prises en compte dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique 2022-2026.

Recommandation n°4 :

La Cour recommande au Président du Conseil d'Administration au Directeur général et de veiller :

- à ce que le plan stratégique soit adossé aux documents de planification du secteur, à la loi d'orientation de la formation professionnelle et aux objectifs de développement durable ;
- à la mise en œuvre d'un mécanisme de suivi-évaluation du plan stratégique de développement ;
- à ce que l'élaboration du plan stratégique soit précédée par une étude diagnostic du financement de la formation professionnelle et technique.

2.3.5 Défaut d'implication des pôles dans la planification des activités

Les plans de travail et budgets annuels (PTBA) sont élaborés sur la base des propositions formulées par les directions et les guichets. Concernant les activités à dérouler dans les localités, il est requis la participation des pôles territoriaux.

Il est relevé que dans le processus de budgétisation, les propositions des pôles ne sont pas recueillies en amont. Ils ne disposent pas de budget et leurs activités sont confondues dans celles des guichets. Ce n'est qu'en 2021, au titre de la préparation du budget 2022, que la Direction générale leur a demandé de formuler des propositions sur les projets de PTBA déjà élaborés.

Cette situation ne permet pas la prise en compte des préoccupations des pôles, la valorisation des potentialités de leurs localités et une assignation d'objectifs à atteindre.

En réponse, la Directrice générale indique que, pour la conception du budget de 2022, cette démarche a été appliquée, et par la suite une consolidation est faite avec les guichets.

2.3.6 Absence de contrat de performance validé par les tutelles

Depuis sa création, le 3FPT ne s'est toujours pas doté d'un contrat de performances fixant ses objectifs de même que les moyens techniques et financiers nécessaires à leur réalisation. Or, le décret n° 2010-1812 du 31 décembre 2010 relatif au contrat de performance applicable aux agences d'exécution, précise en son article premier qu'« ...il est institué un contrat de performance entre l'Etat, représenté par la tutelle technique et le ministre chargé des Finances et l'agence d'exécution représentée par son directeur général ou directeur ».

Cette carence ne permet pas une évaluation correcte et régulière des performances du Fonds, au moment où ses ressources ont significativement augmenté, avec l'affectation de l'intégralité de la CFCE à la formation professionnelle et technique.

2.3.7 Absence de synergie des parties prenantes au financement de la FPT

Le financement de la formation professionnelle et technique implique plusieurs acteurs que sont notamment le Ministère des Finances, le Ministère de la Formation professionnelle et technique, le 3FPT, l'ONFP, les entreprises, les organisations professionnelles et les établissements de formation professionnelle et technique.

Malgré que les entités susvisées soient représentées au CA, il est relevé l'inexistence d'une délimitation claire de leurs missions respectives dans le secteur, ce qui donne lieu à des chevauchements.

A titre illustratif, le 3FPT et l'ONFP exécutent des activités similaires, telles que le financement de formations au profit de bénéficiaires individuels ou d'organisations professionnelles.

En outre, avec la création des pôles emplois, de fortes contradictions sont apparues entre le 3FPT et l'ANPEJ, chacune des entités voulant s'arroger la gestion de la base de données des demandeurs de formations.

Ces chevauchements et conflits ne sont pas de nature à assurer une synergie d'action des acteurs et une efficacité des interventions du 3FPT.

Recommandation n°5 :

La Cour recommande :

- **au Ministre chargé de la Formation professionnelle et technique :**
 - **de prendre les mesures idoines pour une coordination et une synergie d'activités des différentes parties prenantes au financement de la formation professionnelle et technique ;**
 - **de signer, en relation avec le Ministre chargé des Finances, un contrat de performance avec le 3FPT ;**
 - **au Directeur général et au Président du Conseil d'Administration de soumettre à la tutelle un contrat de performances fixant ses objectifs de même que les moyens techniques et financiers nécessaires à leur réalisation ;**
 - **au Directeur général, de veiller à impliquer les pôles en amont de l'élaboration des plans de travail et budgets annuels (PTBA) pour une prise en compte de leurs besoins et spécificités.**

2.4. Dispositifs de contrôle et de suivi-évaluation

2.4.1 Caractère restrictif des attributions du service d'assurance qualité

Selon le manuel de procédures, l'assurance qualité doit s'exercer à tous les processus, notamment la coordination et le pilotage, la qualification des opérateurs, les activités de formation, la responsabilité des acteurs et le suivi/évaluation.

Toutefois, l'application de cette démarche qualité dans toutes les fonctions du 3FPT n'est pas effective. En effet, l'assurance qualité au 3FPT ne s'applique qu'à l'accréditation et à la labellisation, ce qui restreint les attributions de ce guichet.

En outre, la fonction assurance qualité n'est exécutée que par deux agents, le responsable de guichet et un assistant administratif.

Ces manquements limitent la portée et l'effectivité de l'exercice de la mission d'assurance qualité.

La Directrice générale informe que cette question est prise en compte dans le cadre de la démarche ISO 9001, d'autant que le chargé d'assurance qualité et l'assistant qualité ont été recrutés en 2022 pour renforcer le dispositif, en plus des cinq stagiaires en assurance qualité.

2.4.2 Faiblesses dans le processus d'assurance qualité

L'accréditation du 3FPT est un processus de reconnaissance permettant d'identifier les organismes justifiant les capacités à former dans les domaines et sous domaines demandés. Ces organismes sont répertoriés dans une base de données qui doit servir pour le recrutement des opérateurs.

Quant à la labellisation, elle a pour objectif d'orienter les financements vers les établissements de formation professionnelle et technique justifiant d'un niveau de qualité suffisant. Chacune de ces procédures donne lieu au paiement de frais d'évaluation d'un montant de 500 000 FCFA.

L'analyse des processus d'accréditation et de labellisation a permis d'identifier quelques faiblesses qui en limitent l'efficacité :

- l'accréditation exclut les consultants individuels, ce qui restreint le nombre de prestataires pouvant être sollicités lors des appels d'offres ;
- les établissements privés ne sont pas éligibles à la labellisation ;
- les frais d'évaluation sont jugés excessifs par les organismes et établissements, d'autant qu'ils sont renouvelables en cas de rejet définitif ; certains ont dû renoncer à présenter leur dossier pour ce motif ;
- les critères de labellisation sont contraignants (8 champs d'évaluation, 5 standards de qualité et 60 critères d'évaluation), ce qui explique le faible nombre d'établissements labellisés (moins de 10 sur la période 2016 - 2019).

La Directrice générale informe que le référentiel de labellisation est en cours de révision avec une proposition de 3 niveaux de label et l'éligibilité des établissements privés.

Recommandation n°6 :

La Cour demande au Directeur général de veiller :

- à ce que la démarche qualité soit appliquée à tous les processus et à doter le guichet assurance qualité de ressources humaines adéquates ;
- à rendre le processus d'assurance moins contraignant, notamment en rationalisant les frais d'évaluation et les critères.

2.4.3 Faiblesse du positionnement et des ressources humaines du service d'audit interne

Le 3FPT a amélioré son dispositif de contrôle en 2019 en se dotant d'un manuel d'audit, d'une charte d'audit et d'une cartographie des risques sur la base de laquelle un programme de travail annuel est arrêté à partir de 2020.

Malgré ces efforts, cette fonction reste handicapée par la faiblesse des ressources humaines, constituées seulement d'un agent, la responsable du service d'audit interne, assistée d'une stagiaire.

En outre, lors de sa session du 12 décembre 2019, le CA a décidé la mise en place d'un comité d'audit mais cette décision n'a pas été matérialisée et aucune réunion de cet organe n'a été tenue.

La mise en place de ce comité d'audit est d'autant plus indiquée que, selon la norme 2060 de l'IIA, l'auditeur interne doit rendre compte périodiquement au Conseil d'Administration sur les risques importants, sur le contrôle et la gouvernance, et mettre en place un système de suivi des recommandations pertinentes.

2.4.4 Insuffisance des ressources humaines pour le suivi-évaluation

Le manuel de procédures du 3FPT définit le suivi-évaluation comme un système continu de collecte, d'analyse, de reporting et de communication sur les résultats des guichets, leurs effets et impacts au regard des objectifs stratégiques, opérationnels et des échéances convenues.

Cette mission nécessite non seulement un service doté de ressources humaines suffisantes mais aussi de correspondants au niveau des différentes sources de données pour le recueil, le traitement et la transmission de celles-ci.

Il y a lieu de relever d'abord l'insuffisance des ressources humaines affectées à l'exercice de cette fonction. En effet, le service n'est constitué que d'un seul agent, en la personne du responsable.

Aussi, le cadre de mesure de résultats et les tableaux de bord sont renseignés mais il n'existe pas un dispositif mettant en relation le service et des agents désignés au sein des directions, des guichets et des pôles pour la remontée des informations collectées.

2.4.5 Inexistence d'un système d'information adapté au suivi-évaluation

L'utilité d'un système d'information dédié au SE est de fournir les données nécessaires à la planification et à la programmation des activités, et à l'élaboration périodique des rapports de suivi des résultats, aux fins d'orientations et de décisions.

Cependant, il est relevé que le 3FPT n'a pas encore mis en place un système d'information susceptible de remplir les fonctions sus listées. Il s'est adjoint les services d'un consultant (ORGATECH) pour l'élaboration d'une application dédiée mais ce projet n'a pas donné les résultats attendus. En lieu et place, des tableaux de bord sont élaborés et renseignés par chaque guichet.

En outre, le 3FPT n'élabore pas de rapports périodiques ou annuels de suivi-évaluation. Or, ces rapports sont essentiels pour l'analyse des performances réalisées par chaque unité opérationnelle et la formulation de recommandations circonstanciées.

En réponse, la Directrice générale admet la nécessité et l'utilité d'un système d'information adapté, levier important pour l'atteinte de la performance des organisations. Elle indique qu'en 2020, avec l'accompagnement de cabinets, le 3FPT s'est doté de tableaux de bord pour suivre la performance mensuelle des guichets en attendant la mise en place d'un système dédié.

Elle signale qu'en 2022, un nouveau projet de dématérialisation des processus est en cours, pour l'érection d'une plateforme informatique multifonctions permettant un accès direct des bénéficiaires du 3FPT, un traitement informatisé des processus d'instruction des demandes de financement et un accès à temps aux données pour un suivi évaluation de qualité.

2.4.6 Inexistence d'un dispositif harmonisé pour le suivi-évaluation au sein des pôles

Les pôles territoriaux n'ont pas de mission formalisée en matière de recueil, de traitement et de remontée des données pour les besoins du suivi-évaluation. Il est cependant relevé, sur les tableaux de bord renseignés par les différents guichets, la ventilation des données par pôle. Seulement, aucune indication n'est donnée sur les agents responsables et les mécanismes de recueil et de remontée des données issues des pôles. D'ailleurs, la faiblesse des ressources humaines ne permet pas l'exercice de telles tâches.

Il convient de relever des différences concernant la disponibilité des informations relatives aux activités de formation déroulées dans les localités d'implantation des pôles. Si certains pôles disposent de fichiers Excel relativement élaborés pour le recueil des données, d'autres n'ont pu fournir les informations demandées par l'équipe d'audit ;

Le 3FPT doit procéder à l'harmonisation, au sein des pôles, des outils appropriés pour le recueil et le suivi des informations à transmettre au service de SE aux fins de consolidation.

Recommandation n°7 :

La Cour recommande au Directeur général de veiller :

- à la fonctionnalité du comité d'audit et à rendre effectif son lien fonctionnel avec le service d'audit interne ;
- à doter le service d'audit interne et le service de suivi-évaluation de ressources humaines adéquates ;
- à mettre en place un système d'information adapté pour le suivi-évaluation et à élaborer des rapports périodiques de suivi-évaluation ;
- à formaliser les attributions des pôles en matière de suivi-évaluation et à leur aménager un dispositif harmonisé de recueil, de traitement et de remontée des données.

III. COMMUNICATION ET RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

La communication constitue un volet important des activités du 3FPT, pour lui permettre d'atteindre ses cibles principales, en l'occurrence les jeunes demandeurs de formation, les personnels des entreprises et organisations professionnelles mais aussi les établissements publics de formation professionnelle et technique afin de réussir les missions qui lui sont confiées.

Le 3FPT a inscrit, dans son plan stratégique 2017-2020, le développement d'un plan de communication destiné à toutes les parties prenantes, qui est mis en œuvre par la cellule de communication.

L'objectif de la vérification est de s'assurer que les actions de communication développées par le 3FPT permettent la visibilité et l'efficacité de ses activités. Il s'agit de vérifier que :

- il existe une planification stratégique des activités de communication du 3FPT ;
- les moyens alloués à la communication sont suffisants et adaptés ;
- les activités de communication interne sont mises en œuvre avec des outils pertinents ;
- les activités de communication externe sont mises en œuvre avec des outils pertinents ;
- les activités de communication font l'objet d'évaluation et de suivi ;
- les activités de communication permettent d'améliorer la gouvernance du 3FPT et d'atteindre les cibles identifiées.

3.1 Sur la planification stratégique et les moyens alloués aux actions de communication

3.1.1. Inexistence d'un document portant stratégie globale de communication

Le 3FPT a élaboré différents documents stratégiques (plan stratégique de développement, plan d'actions, plans de travail annuels budgétisés) en vue de planifier ses activités et interventions. Le plan stratégique de développement 2017-2020 vise, en son orientation 5, « *l'élaboration de stratégies visant à accroître la visibilité et la notoriété du 3FPT* ».

Il est cependant relevé l'inexistence d'une stratégie globale de communication, adossée sur les besoins de visibilité du Fonds, et traduite par des plans opérationnels et des prévisions budgétaires subséquentes. En lieu et place, le 3FPT a élaboré un plan d'actions et des plans annuels qui synthétisent les activités de communication. Il faut cependant noter qu'en 2021, le Fonds a rédigé un rapport d'études préalables, après recueil des besoins des différentes parties prenantes, lequel a constitué la base d'identification des objectifs.

Il y a lieu de doter le 3FPT d'une véritable stratégie basée sur des besoins identifiés et opérationnalisés pour une meilleure visibilité et une vulgarisation suffisante de ses missions.

La Directrice générale indique que le 3FPT a élaboré en 2021 un document portant sur la stratégie globale de communication adossé à un plan d'action mais n'a pas produit ledit document.

3.1.2. Démarche non inclusive d'identification des activités de communication

Le choix des activités de communication découle d'une synthèse des expressions de besoins formulées par les différents guichets. Cependant, des faiblesses sont relevées dans le choix de ces activités.

Toutefois, l'implication des responsables de pôles dans le choix des activités de communication n'est pas effective.

Ainsi, les activités de communication sont arrêtées depuis le siège et menées suivant des canaux qui ne tiennent pas toujours compte des spécificités territoriales.

L'élaboration de plans de communication de manière non inclusive et sans prise en compte des spécificités territoriales peut impacter négativement leur appropriation et l'atteinte des cibles.

3.1.3. Récurrence d'activités prévues et non réalisées

Il est relevé que beaucoup d'activités prévues durant cette période n'ont pas été exécutées, comme illustré au tableau n°6 ci-dessous :

Tableau n°6 : Activités de communication prévues et non réalisées

| Années | Activités prévues et non réalisées |
|-------------|---|
| 2017 | -Elaboration de la stratégie de communication du 3FPT -Organisation de tables de concertation sur le financement de la FPT |
| 2018 | -Organisation de tables de concertation avec les entreprises et établissements en collaboration avec les Chambres consulaires et les Inspections d'Académie -Foire des offres de formations professionnelles et techniques (FOPROFEST) à Dakar, Kaolack, Tambacounda, Saint-Louis et Ziguinchor -Communication et lancement d'appels à candidature pour les entreprises formatrices -Mission de benchmarking |
| 2019 | -Campagne d'information et de recueil des besoins des cibles des collectivités locales -Journées 3FPT (Destinataires : DRH, Etablissements, presse, associations ou groupements de jeunes ou de femmes, organisations faîtières) -Découvertes métiers -Rentrée des classes métiers |

Source : Rapports d'activités

Ainsi, au plan budgétaire, on relève entre 2017 et 2019 que le taux d'exécution des ressources reste insuffisant comme le montre le tableau n°7 ci-dessous.

Tableau n°7 : Rapprochement dotations budgétaires en communication et réalisations

| Années | Budget prévu | Réalizations | Ecart | |
|--------|--------------|--------------|--------------|-------|
| | | | (R-B) | R/B % |
| 2017 | 249 421 713 | 113 504 894 | -135 916 819 | 46% |
| 2018 | 654 734 340 | 248 580 489 | -406 153 851 | 38% |
| 2019 | 657 296 672 | 305 604 485 | -351 692 187 | 46% |

Sources : Situations d'exécution budgétaire

La récurrence et l'importance des activités de communication prévues et non réalisées limitent l'atteinte des objectifs du 3FPT en termes de visibilité et de vulgarisation de ses missions.

3.1.4 Insuffisance des ressources humaines chargées de la communication

De 2017 à 2020, les activités de communication sont exécutées par une cellule composée de deux agents, le responsable de la cellule et son assistante.

Aussi, le 3FPT ne dispose pas de personnel spécialisé en communication digitale, notamment un webmaster, un webdesigner et un community manager. Ces compétences sont nécessaires pour une bonne animation de son site internet et l'optimisation de sa communication sur les réseaux sociaux.

Ces insuffisances ne permettent pas d'atteindre les objectifs fixés en matière de communication, compte tenu de la diversité de l'offre de formation et de l'étendue des cibles.

La Directrice générale indique que cette question est prise en compte en 2022 puisque le recrutement du chargé de communication est en cours et six (6) stagiaires ont été recrutés pour renforcer le service communication au niveau du siège et au niveau des pôles.

Recommandation n°8 :

La Cour recommande au Directeur général du 3FPT de veiller à :

- **l'élaboration d'un document portant la stratégie globale de communication ;**
- **l'implication des pôles territoriaux dans le choix et la planification des activités de communication.**
- **de veiller à l'exécution satisfaisante des budgets alloués à la communication ;**
- **de doter la cellule de communication de ressources humaines suffisantes et de personnel spécialisé pour lui permettre d'exécuter correctement ses missions.**

3.2. Sur la mise en œuvre des activités de communication

3.2.1. Canaux de communication externe ne permettant pas d'atteindre toutes les cibles

La communication utilise les supports traditionnels tels que : le partenariat avec la presse, l'organisation de journées portes ouvertes, des séances « be to be », des tables de concertation avec les établissements, des masters class (rencontres professionnelles), l'utilisation des réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Tweeter) mais aussi le démarchage et la prospection des entreprises et organisations professionnelles.

Il est relevé le défaut de formalisation de ces activités et l'inexistence d'un guide de mise en œuvre de la communication externe.

Il est également constaté le caractère inadapté de certains supports de communication externe. C'est le cas pour ce qui concerne l'usage systématique de la langue française, non adaptée à certaines cibles qui ne maîtrisent que la langue locale (les analphabètes, les talibés, les artisans, etc.), ce qui peut être source de frein quant à la perception des informations.

Par ailleurs, il est noté que le 3FPT n'exploite pas les spécificités territoriales pour optimiser sa communication et n'implique pas suffisamment les partenaires relais que sont les organisations patronales et consulaires, les autorités académiques, et surtout les centres d'orientation scolaire et professionnelle pour mieux atteindre ses cibles. La convention avec les radios communautaires doit également être évaluée et redynamisée, les résultats ne se faisant pas sentir.

L'insuffisante exploitation des canaux spécifiques et potentialités locales n'est pas de nature à optimiser les activités de communication et de porter le message du 3FPT auprès de toutes les cibles.

La Directrice générale soutient que les messages sont diffusés en wolof, en français et en langues nationales avec l'union des radios communautaires. Elle informe que le recrutement d'un chargé de communication permettra d'améliorer la communication externe.

Recommandation n°9 :

La Cour recommande au Directeur général de veiller à :

- la tenue régulière de réunions de coordination et à la mise en place d'outils collaboratifs pour la communication interne ;
- l'élaboration d'un guide de mise en œuvre de la communication externe ;
- la diversification des canaux de communication pour atteindre toutes les cibles ;
- la prise en compte des besoins exprimés par les pôles et des spécificités locales pour une plus grande efficacité des activités de communication externe.

3.3. Sur l'évaluation et l'impact des actions de communication

3.3.1. Insuffisances du cadre logique de la communication

Le cadre logique du plan d'actions de communication sur la période 2016-2020, en **annexe 1** du présent rapport, est bâti autour de trois objectifs que sont : développer la notoriété et l'image du 3FPT, développer la communication interne et favoriser la recherche. Les résultats sont mesurés par des indicateurs adossés à des activités, en référence à des valeurs cibles. L'examen du cadre logique a permis de relever les insuffisances ci-après :

- le défaut de corrélation entre les indicateurs et les valeurs cibles ; il en est ainsi de la valeur cible « *Disponibilité minimum de 20 supports* » qui ne rend pas entièrement compte de l'indicateur « *Diversité des supports* » ;
- la formulation imprécise de certaines activités telles que « *Utiliser les médias de masse* » ou « *Présence sur les réseaux sociaux* » ;
- la mesurabilité de certaines cibles telles que l'accessibilité public à 50% et personnel à 75 % ;
- le caractère peu ambitieux ou laconique de certaines cibles, notamment « *3000 visiteurs par an* » sur le site web du 3FPT ou « *augmentation de la communauté de fans* ».

L'insuffisante prise en compte des critères de pertinence et de mesurabilité est de nature à impacter négativement sur la réalisation et l'évaluation des activités de communication.

3.3.2. Absence d'évaluation et de suivi des activités de communication

Les rapports d'activités du 3FPT comprennent un point traitant, de manière relativement sommaire, des activités de communication. Un rapport d'évaluation des activités de communication n'est pas élaboré et cette carence entraîne des manquements dans l'évaluation et le suivi des activités de communication. Ces manquements concernent :

- l'absence de suivi des indicateurs des actions de communication, lequel est remplacé par l'administration d'un questionnaire ;

- le manque d'informations sur l'atteinte des cibles fixées dans le cadre logique, notamment « 1000 requêtes de financement par an », « 3000 visiteurs sur le site/an », « 100 brochures spécialisées éditées » ;
- le défaut de formulation de recommandations pour améliorer et rationaliser les activités de communication.

Les manquements constatés dans l'évaluation et le suivi entraînent une absence de maîtrise des activités de communication et une difficulté à apprécier correctement l'impact des actions de communication.

La Directrice générale indique que le rapport à mi-parcours et le rapport final sont des livrables intégrés dans les TDR soumis pour le recrutement de la structure de communication chargée d'accompagner le 3FPT.

3.3.3. Manquements dans l'évaluation des conventions signées avec les structures de communication

Le 3FPT a signé plusieurs conventions avec des structures de communication pour accroître sa visibilité et atteindre ses cibles. Les principales conventions sont listées dans le tableau n°8 ci-dessous :

Tableau n°8 : Principales conventions signées avec les structures de communication

| Partenaire | Année | Principales prestations | Montant |
|--------------------------|-------|--|---|
| EQDI | 2017 | Couverture en direct sur les réseaux sociaux de 15 événements du 3FPT; Mettre le logo et contact du 3FPT dans son site d'information www.connectdakar.com durant toute la durée du contrat ; Réaliser 10 vidéos d'interview de 03 à 05 mn logées dans la chaîne YouTube de nos deux sites | 3 000 000 (dont 2000 000 en bons de formation) |
| Synergiciel Média | 2017 | Couverture médiatique des activités du 3FPT; Campagnes d'information et de sensibilisation sur les opportunités de financement du 3FPT à travers les radios communautaires. Conception de 50 spots durant toute l'année (français, wolof, pular, sérère, diola et socé) ; Participation du 3FPT à 15 émissions et éditions spéciales, durant les campagnes du 3FPT | 5 000 000 |
| RTS | 2018 | Couvrir et diffuser douze (12) éléments dans le JT du 20h ; Inviter le DG de 3FPT dans le JT du 20h (01) ; Couvrir et diffuser cinq (05) publi-reportages de 05mns après le JT du 20h ; | 23 600 000 |
| | 2019 | Organiser et diffuser un plateau de 26mns ; Monter et diffuser deux (02) films de capitalisation de 13 mns après le JT du 20h ; Diffuser 10 bandes annonces avant / après JT 20h ; | 25 960 000 |
| GFM | 2018 | Réaliser 03 publireportages avec montage et voix off de 02 mns ; Diffuser 10 publireportages de 02 mns ; Diffuser 30 spot TV de 30'' avant après le JT de 20H ; Diffuser 50 spot radio de 30'' 9H / 10H / 14H / 17H ; Publier 10 insertion dans le journal l'OBS 1/8ème de page ; Insérer 05 bandeaux à la une dans le journal l'OBS ; Remettre au 3FPT une copie sur clé Usb de chaque publireportage diffusé | 16 195 500 |
| SEN MEDIA PROD | | Produire et diffuser les 32 matchs de 26 minutes chacun de Génies en herbe y compris la finale au plus tard le 30 juin 2017 ; Présenter le sponsor avec un message à son avantage dans chaque émission | 3 000 000 |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | Diffuser d'un spot de 15 secondes ou un publireportage d'une minute sur les activités du 3FPT lors des ¼ de finale, ½ finale, match de classement et finale ; Poser des questions sur le 3FPT et sur ses activités ; | |
|--|--|---|--|

Le 3FPT n'a pas élaboré de rapports sur la mise en œuvre et l'évaluation des conventions signées avec les structures de communication. Ainsi, les éléments relatifs au respect par le prestataire des obligations qu'il a souscrites ne sont pas fournis. Dans ces conditions, il est difficile d'apprécier la réalisation effective des prestations et leur conformité à la commande.

3.3.4 Impact insuffisant des activités de communication sur la gouvernance du 3FPT et les cibles

Il ressort des entretiens avec le personnel une insuffisance des cadres de coordination et de partage des informations, amplifiée par le réseau intranet non fonctionnel. Aussi, le défaut de planification et le caractère peu inclusif du processus d'identification des activités de communication expliquent la faible adhésion du personnel et les difficultés relevées plus haut.

Au niveau des localités, le caractère non diversifié des supports de communication n'a pas toujours permis d'atteindre certaines cibles spécifiques (groupements féminins, organisations professionnelles, talibés, handicapés, analphabètes, etc.).

La faiblesse des activités de communication auprès des établissements de formation professionnelle et technique entraîne le défaut de maîtrise des critères d'éligibilité aux offres du 3FPT.

Plusieurs responsables d'organisations de jeunes, notamment le Conseil national de la Jeunesse, ont indiqué, à Saint-Louis et à Diourbel que les jeunes en quête de formations ne connaissent pas suffisamment les possibilités offertes par le Fonds.

Pourtant, le 3FPT a effectué plusieurs publi-reportages portant sur des tournées, des formations déroulées, des colloques, des rencontres professionnelles. Cependant, l'exploitation de ces supports de communication n'est pas optimale puisque le point de vue largement partagé est que les missions du 3FPT ne sont pas assez connues et vulgarisées.

Recommandation n°10 :

La Cour recommande au Directeur général de veiller à :

- la prise en compte suffisante des critères de pertinence et de mesurabilité dans l'élaboration du cadre logique des activités de communication ;
- l'élaboration de rapports périodiques d'évaluation et de suivi des activités de communication ;
- l'élaboration de rapports sur la mise en œuvre et l'évaluation des conventions signées avec les structures de communication ;
- la bonne planification des activités de communication, à l'implication de toutes les parties prenantes et à la diversification des supports en vue de l'atteinte des résultats escomptés.

IV. MOBILISATION DES RESSOURCES ET EXECUTION DES FINANCEMENTS

L'évolution des ressources du Fonds durant la période sous revue est retracée dans le tableau n°9 suivant :

Tableau n°9 : Prévisions de ressources et réalisations effectives

| Années | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | PREVISIONS DE RESSOURCES | | | |
| CFCE | 4 000 000 000 | 9 000 000 000 | 16 836 656 253 | 19 000 000 000 |
| Subventions | 430 000 000 | 0 | 10 000 000 | 30 351 130 |
| Autres ressources internes | 203 000 000 | 255 000 000 | 200 000 000 | 200 000 000 |
| AFD | 387 479 485 | 688 937 172 | 1 143 072 442 | 1 649 331 392 |
| Banque Mondiale | 795 834 809 | 1 186 150 000 | 1 309 033 755 | 1 694 755 671 |
| Luxdev | 500 000 000 | 900 000 000 | 898 569 764 | 1 560 442 115 |
| Belgique | 0 | 0 | 0 | 300 000 000 |
| TOTAL | 6 316 314 294 | 12 030 087 172 | 20 397 332 214 | 24 434 880 308 |
| | REALISATIONS EFFECTIVES | | | |
| CFCE | 3 790 145 429 | 3 759 722 999 | 9 453 022 356 | 19 580 214 036 |
| Subventions | 375 000 000 | 0 | 0 | 0 |
| Autres ressources internes | 42 183 545 | 108 143 321 | 64 922 986 | 0 |
| AFD | 0 | 198 400 000 | 0 | 573 738 567 |
| Banque Mondiale | 472 340 387 | 282 394 735 | 11 901 348 | 833 822 396 |
| Luxdev | 0 | 449 263 660 | 0 | 7 620 829 |
| Belgique | - | - | - | 0 |
| TOTAL | 4 679 669 361 | 4 797 974 715 | 9 529 846 690 | 20 995 395 828 |
| Taux de réalisation global | 74,1% | 39,9% | 46,72% | 85,92% |

Sources : Situations d'exécution budgétaire

L'objectif de vérification est de s'assurer que les ressources sont correctement mobilisées et rationnellement utilisées dans la formation professionnelle et technique. Il convient de vérifier que :

- les budgets affectés aux activités de formation professionnelle et technique sont réalistes et sincères ;
- les financements de l'Etat et des PTF sont mobilisés de façon efficace et optimale ;
- les procédures de financement des activités des établissements de formation professionnelle et technique sont adéquates et fiables ;
- le financement des activités des entreprises et organisations professionnelles (EOP) permet une utilisation rationnelle et sécurisée des ressources du Fonds ;
- les modalités de financement des formations individuelles sont pertinentes et fiables.

4.1. Procédures budgétaires et de mobilisation des ressources

Suivant les dispositions de l'article n°14 du décret 2014-1264 portant création du 3FPT, les ressources financières du Fonds de financement de la formation professionnelle et technique sont composées essentiellement des ressources allouées par l'Etat, de la Contribution forfaitaire à la charge des employeurs (CFCE) et des financements consentis par les partenaires au développement. La correcte mobilisation de ces ressources est limitée par plusieurs facteurs.

4.1.1 Absence de sincérité et de visibilité sur les ressources issues de la CFCE

Il ressort des entretiens que les services du ministère des Finances ont demandé au 3FPT d'élaborer ses budgets, entre 2015 et 2019, sur la base d'une prévision de ressources au titre de

la CFCE globale de 20 milliards. Ainsi, le 3FPT a juste appliqué à ce montant le taux équivalent à la part dont la gestion lui est confiée pour arrêter le montant de ses prévisions de ressources tirées de la CFCE.

Les diligences effectuées montrent que ce montant est fourni par le ministère des Finances de manière forfaitaire sans que celui-ci mette en œuvre les procédures nécessaires pour une évaluation réaliste des prévisions. En effet, la CFCE versée étant égale à 3% de leur masse salariale et les entreprises assujetties étant identifiées, il existe des éléments objectifs permettant d'obtenir des prévisions fiables.

Cette situation traduit le manque de sincérité des prévisions au titre la CFCE et ne permet pas une planification optimale des activités de formation.

Entre 2015 et 2019, l'affectation de la CFCE et sa répartition sont présentées dans le tableau n°10 suivant :

Tableau n°10 : Evolution de l'affectation de la CFCE au secteur de la formation professionnelle

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|------|------|------|------|------|
| Part affectée au secteur de la FPT | 10% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Part affectée à l'ONFP | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% |
| Part gérée au 3FPT | 5% | 20% | 45% | 70% | 95% |

Sources : Lois de finances

Il découle des documents reçus de la DGID que les recouvrements au titre de la CFCE, de 2017 à 2019, s'élèvent respectivement à 19 579 997 354, 25 612 984 016 et 26 803 705 194 FCFA. Ainsi, suivant le tableau de répartition, la part du 3FPT doit se situer respectivement 8 810 998 808, 17 929 088 811 et 25 463 519 934 FCFA. Or, les prévisions de ressources et les réalisations effectives au titre de la CFCE ont évolué de 2017 à 2019 comme indiqué au tableau n°11 suivant.

Tableau n°11 : Prévisions et réalisations au titre de la CFCE

| | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Montant budgétisé | 9 000 000 000 | 16 836 656 253 | 19 000 000 000 |
| Montant réalisé | 3 759 722 999 | 9 453 022 356 | 19 580 214 036 |
| Taux de réalisation | 42% | 56% | 103% |

Sources : Situations d'exécution budgétaire

Il est ainsi relevé des écarts entre la part des recouvrements de la DGID affectée au 3FPT et les réalisations inscrites dans les situations d'exécution du 3FPT de 5 051 275 810 en 2017, 8 476 066 455 en 2018 et 5 883 305 898 FCFA en 2019.

Cette situation traduit l'inexistence d'une base formelle d'évaluation des ressources issues de la CFCE et la difficulté pour le 3FPT de s'assurer de la fiabilité des montants recouverts.

En réponse, le Ministre chargé des Finances indique que les montants relevant du 3FPT issus des recouvrements de la CFCE par les services de la DGID sont crédités sur le compte de dépôt du 3FPT domicilié à la Trésorerie générale sur la base des transferts de recettes effectués par les comptables assignataires desdites recettes (TPR et RGT). Il précise que ces transferts sont établis sur la base des bordereaux de reversement de la comptabilité des receveurs de la DGID, au regard des recouvrements effectifs. Il estime qu'il convient de s'assurer de la bonne répartition des recettes en amont.

Recommandation n°11 :

La Cour recommande au Ministre chargé des Finances d'instruire ses services de mettre en œuvre les diligences nécessaires pour une évaluation sincère des prévisions de ressources et un reversement effectif, au compte de dépôt du 3FPT, des recouvrements au titre de la CFCE.

4.1.2 Défaut de maîtrise et de sécurisation des ressources affectées au 3FPT

4.1.2.1 Déperdition de la CFCE complémentaire

En 2016, un pourcentage de 25% de la CFCE est affecté au secteur de la FPT dont 5% à l'ONFP et 20% au 3FPT. Au-delà de ce taux de 25%, toute autre affectation est considérée comme étant une CFCE complémentaire.

Ainsi, les lois de finances 2017, 2018 et 2019, en portant la part de la CFCE affectée au secteur de la FPT respectivement à 50%, 75% et 100%, ont prévu que les modalités de répartition du prélèvement complémentaire sont précisées par décret. Les décrets susvisés disposent que ces prélèvements complémentaires sont affectés au 3FPT et qu'une lettre d'orientation du MFPAА adressée au 3FPT en précise les modalités d'utilisation. Durant la période 2017-2019, ces prélèvements ont atteint respectivement 4 300 084 238, 8 543 366 675 et 4 750 000 000 FCFA.

Il est cependant relevé qu'à l'examen desdites lettres, le MFPAА a fixé des allocations pour le compte de ses propres services et d'autres structures autonomes qui disposent de ressources budgétaires telles que ANAMO, APDA, CNQP, ACBEP. Ces allocations ne sont pas conformes aux dispositions des décrets de répartition qui affectent la CFCE complémentaire au 3FPT.

Les montants affectés au MFPAА et à des structures qui leur sont rattachées, au titre de la CFCE complémentaire, sont retracés dans le tableau n°12 ci-dessous :

Tableau n°12 : Prélèvements sur la CFCE affectés au MFPAА et à d'autres structures autonomes

| | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Services propres au MFPAА | 1 139 373 039 | 6 443 528 175 | 2 968 804 309 |
| Autres structures | 2 142 744 278 | 2 099 838 500 | 1 781 195 691 |
| Total | | | |

Sources : lettres d'orientation du MFPAА

En outre, certaines dépenses supportées par cette CFCE complémentaire ne sont pas rattachables à la formation professionnelle et technique. Le tableau n°13 qui suit donne un échantillon des dépenses concernées :

Tableau n°13 : Dépenses non rattachables à la formation professionnelle et technique

| ANNEES | LIBELLES | | MONTANTS |
|---------------|---------------------|---|-----------------|
| 2017 | Transfert vers DAGE | Acquisition de billets d'avion et prise en charge de la délégation ministérielle / Cadre de concertation des Ministres en charge de la FP | 10 000 000 |
| 2019 | Transfert vers DART | Programme de recasement des mécaniciens déguerpis de l'ex Garage Pompiers | 300 000 000 |
| | Transfert vers DART | Réhabilitation villages artisanaux et organisation foire et salon | 350 000 000 |

| | | | |
|------|--------------------|--|-------------|
| 2020 | Transfert vers PMN | Prise en charge activités assurées par DAGE | 759 000 000 |
| | Transfert vers PMN | Prise en charge des besoins liés à la couverture des évènements et le paiement des conventions | 50 000 000 |
| | Transfert vers PMN | Organisation de la semaine nationale de l'emploi | 150 000 000 |

Ces affectations ne respectent pas les dispositions législatives et réglementaires ci-dessus et sont de nature à détourner les ressources de la CFCE de leur destination.

4.1.2.2 Ponctions injustifiées sur les soldes du compte de dépôt du Fonds

Le montant de la CFCE alloué au 3FPT est en constante évolution mais subit cependant des ponctions importantes durant ces dernières années. Il est constaté que ces prélèvements sont opérés suite à des décisions du Ministère des Finances et du Budget portant « *prélèvement et affectation de soldes créditeurs* ». Le tableau n°14 suivant décrit pour 2020 et 2021 les prélèvements opérés :

Tableau n°14 : Prélèvements sur la CFCE opérés par décision du Ministre chargé des Finances

| DATES AVIS | MONTANTS | AFFECTATION |
|------------|---------------|---|
| 11/09/2020 | 2 675 758 945 | PIC III SEN 028 PROG APPUI ENSEIGNEMENT RANEROU |
| 15/05/2021 | 1 300 000 000 | Agence d'exécution des travaux d'intérêt public |
| | 3 043 318 794 | PIC III SEN 028 PROG APPUI ENSEIGNEMENT RANEROU |
| | 1 000 000 000 | « Programme de Formation Ecole-Entreprise » |

Il est relevé que sous le libellé « Appui enseignement Ranérou », deux prélèvements sont effectués respectivement en 2020 et 2021 pour un montant total de 5 719 077 739 FCFA pour être versés au compte du projet PIC III SEN 028. Outre le caractère injustifié de ces ponctions, il est noté l'inexistence d'éléments justificatifs sur la destination et l'utilisation des montants prélevés.

Cette situation a pour conséquences une déstabilisation de l'équilibre financier du 3FPT pouvant se traduire notamment par un défaut de respect des engagements avec les partenaires et fournisseurs et une baisse de sa capacité à assurer le financement des formations.

En réponse, le Ministre chargé des Finances joint la lettre portant autorisation de prélèvement et affectation de soldes créditeurs de comptes de dépôt.

La Cour considère que ces ponctions effectuées sur les fonds du compte de dépôt du 3FPT destinées à la mise en œuvre des activités déjà budgétisées et engagées pour la plupart, contreviennent à l'affectation de cette contribution par voie législative (lois de finances) et compromettent la correcte réalisation des missions du Fonds.

4.1.2.3 Difficultés de mise à disposition des fonds

Suivant les dispositions du manuel de procédures, pour les formations de courte durée (trois à cinq jours), un acompte de 40% doit être versé. Il est cependant relevé que le paiement de ces acomptes connaît des difficultés liées aux lenteurs du système de paiement SICA et STAR qui

centralise tous les paiements de l'administration publique. Ainsi, il est très fréquent que les formateurs finissent leurs formations sans avoir reçu leur premier acompte.

Il ressort de l'entretien avec le DAF que suite à un échange entre la Direction du 3FPT et le ministre chargé des Finances, il a été convenu d'une alimentation du compte commercial du Fonds à partir de son compte de dépôt du Trésor à hauteur de 700 millions par mois, mais cet accord n'a toujours pas été concrétisé.

Cette situation est source de blocage dans le fonctionnement du 3FPT car elle retarde la mobilisation et la mise à disposition des fonds en temps opportun pour la prise en charge notamment des dépenses de formation.

En réponse, le Ministre chargé des Finances indique que dans le cadre des systèmes de paiement SICA et STAR, les dépenses présentées sont dénouées dans un maximum de 24 heures pour SICA et de moins d'une minute pour STAR. Il explique que 3FPT est une structure qui présente un très grand nombre de paiements de montants peu élevés qui nécessitent un délai de traitement incompressible (réception physique et électronique, prise en charge, traitement des fichiers de virement et présentation dans les systèmes de paiement). Il précise que la grande majorité de ce paiement est traitée dans un délai inférieur à 72 heures.

Les diligences effectuées par la Cour confirment des retards récurrents dans l'exécution des dépenses de formation imputables aux nouveaux systèmes de paiement mis en place.

Recommandation n°12 :

La Cour demande :

- **au Ministre chargé de la Formation professionnelle et technique :**
- **de mettre fin à l'affectation de la CFCE par lettre d'orientation pour la prise en charge de dépenses non rattachables à la formation professionnelle et technique ;**
- **au Ministre chargé des Finances, d'instruire ses services :**
- **de cesser les ponctions sur les soldes du compte de dépôt du 3FPT ;**
- **de prendre les dispositions nécessaires afin que les lenteurs constatées dans le système SICA et STAR n'impactent pas négativement l'exécution des activités de formation du 3FPT.**

4.1.3 Financements des PTF insuffisamment mobilisés

Le 3FPT a signé plusieurs conventions avec les partenaires techniques et financiers (PTF) en vue de la mobilisation de ressources supplémentaires destinées à la mise en œuvre de programmes spécifiques, dont les principaux sont la Banque mondiale, l'Agence française de développement (AFD), la Coopération Belge et la coopération Luxembourgeoise. La situation de l'exécution budgétaire de ces différents accords de financement est retracée dans le tableau n°15 suivant :

Tableau n°15 : Taux de réalisation des financements accordés par les PTF

| INTITULES | | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------------|---------------------|-------------|--------------|-------------|
| 141000-Transfert Lux Dev Sen 024 | <i>Prévisions</i> | – | 409 496 322 | – |
| | <i>Réalisations</i> | – | 0 | – |
| | <i>Taux</i> | – | 0,00% | – |
| 141001-Transfert Lux Dev Sen 028 | <i>Prévisions</i> | – | 193 600 177 | – |
| | <i>Réalisations</i> | – | 0 | – |

| INTITULES | | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|---------------------|---------------|---------------|----------------|
| | Taux | – | 0,00% | – |
| 141103-Banque Mondiale,Appui 3FPT | <i>Prévisions</i> | 80 000 000 | 678250000,00 | 1 413 836 863 |
| | <i>Réalisations</i> | 0 | 0 | 98 792 515 |
| | Taux | 0,00% | 0,00% | 6,99% |
| 141103-AFD appui 3FPT | <i>Prévisions</i> | 175 000 000 | – | – |
| | <i>Réalisations</i> | 0 | – | – |
| | Taux | 0,00% | – | – |
| 141700-Banque Mondiale, CS et clusters | <i>Prévisions</i> | 744 000 000 | 325 258 755 | 280 918 808 |
| | <i>Réalisations</i> | 282 394 735 | 0 | 735 029 881 |
| | Taux | 38,00% | 0,00% | 261,65% |
| 141701-AFD,Certificat de spécialité | <i>Prévisions</i> | 400 000 000 | 380 000 000 | 1 410 000 000 |
| | <i>Réalisations</i> | 198 400 000 | 0 | 406 786 021 |
| | Taux | 49,60% | 0,00% | 28,85% |
| 141702-Coopération Lux Dev | <i>Prévisions</i> | 900 000 000 | 229 211 165 | – |
| | <i>Réalisations</i> | 449 263 660 | 0 | – |
| | Taux | 49,92% | 0,00% | – |
| 141702 Coopération Lux Dev - SEN801 | <i>Prévisions</i> | – | – | 585 998 015 |
| | <i>Réalisations</i> | – | – | 0 |
| | Taux | – | – | 0,00% |
| 141704 Coopération Lux Dev - SEN032 | <i>Prévisions</i> | – | – | 897 744 100 |
| | <i>Réalisations</i> | – | – | 0 |
| | Taux | – | – | 0,00% |
| 141705 Coopération Belge | <i>Prévisions</i> | – | – | 291 000 000 |
| | <i>Réalisations</i> | – | – | 0 |
| | Taux | – | – | 0,00% |
| 718102 Banque Mondiale, Appui au 3FPT | <i>Prévisions</i> | – | 105 525 000 | – |
| | <i>Réalisations</i> | – | 11 901 348 | – |
| | Taux | – | 11,28% | – |
| 718103-Financement AFD, Appui au 3FPT | <i>Prévisions</i> | 113 937 172 | 563 072 442 | 239 331 392 |
| | <i>Réalisations</i> | 0 | 0 | 166 952 546 |
| | Taux | 0,00% | 0,00% | 69,76% |
| 718300-Banque mondiale | <i>Prévisions</i> | 362 150 000 | – | – |
| | <i>Réalisations</i> | 0 | – | – |
| | Taux | 0,00% | – | – |
| 718300- Lux Dev Sen801 | <i>Prévisions</i> | – | 66 262 100 | 76 700 000 |
| | <i>Réalisations</i> | – | 0 | 7 620 829 |
| | Taux | – | 0,00% | 9,94% |
| 718304 Coopération Belge | <i>Prévisions</i> | – | – | 9 000 000 |
| | <i>Réalisations</i> | – | – | 0 |
| | Taux | – | – | 0,00% |

Sources : Situations d'exécution budgétaire

Il découle de la lecture de ce tableau que les taux d'exécution des budgets sur ces financements durant la période sous revue sont faibles voire nuls. Ainsi, une bonne partie des ressources

extérieures budgétisées n'ont pas été mobilisées par le 3FPT. Cette situation impacte négativement les performances du Fonds puisque plusieurs activités de formation prévues ne sont pas menées.

4.1.4 Ressources internes hors CFCE insuffisamment mobilisées

Les ressources internes du 3FPT hors CFCE sont constituées d'une part, de la participation des entreprises et OP au financement de leurs activités de formation et d'autre part, du produit de la vente des dossiers d'agrément, d'accréditation ou de labellisation. Les procédures liées aux modalités de mobilisation des ressources internes ne sont pas retracées dans le manuel des procédures du 3FPT.

L'évolution de ces ressources internes est décrite dans le tableau n°16 suivant :

Tableau n°16 : Prévisions et réalisations de ressources internes hors CFCE

| Rubriques | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Prévisions | 203 000 000 | 255 000 000 | 200 000 000 | 200 000 000 |
| Réalisations budget | 44 826 545 | 112 023 321 | 67 831 186 | 19 500 000 |
| Taux de réalisation (%) | 22,08 | 43,93 | 33,92 | 9,75 |

Sources : Situations d'exécution budgétaire

L'analyse de ce tableau fait ressortir un faible taux de réalisation des ressources internes, ce qui constitue une incohérence vu les montants importants de financements réalisés au niveau du GFEOP.

Cette situation dénote d'un défaut de rigueur quant à la mobilisation de la contribution des bénéficiaires des financements, les 10% de la part des entreprises et les 5% de la part des OP.

La Directrice générale indique que les recettes internes hors CFCE sont essentiellement constituées du produit des ventes des dossiers d'accréditation à raison de 500.000 FCFA par dossier. Elle informe, pour ce qui concerne la contrepartie de 10% de la partie demanderesse, le Conseil d'Administration avait décidé en novembre 2020 son versement direct à l'opérateur, pour mitiger les difficultés de mobilisation et les risques de retard dans l'exécution des formations. Elle précise que cette contrepartie n'est plus engagée comme recettes internes, le Fonds ne comptabilisant que sa part de financement.

Pour les autres recettes internes, elle informe que le 3FPT contrôle régulièrement les versements des opérateurs avant toute validation liée au processus d'accréditation.

Recommandation n°13 :

La Cour recommande au Directeur général du 3FPT de prendre les mesures nécessaires pour :

- **l'augmentation significative du taux d'absorption des ressources des partenaires techniques et financiers ;**
- **assurer la sincérité des prévisions de même que la mobilisation optimale des ressources internes.**

4.2. Procédures de financement des activités de formation professionnelle et technique

Le tableau n°17 qui suit donne la répartition des dépenses effectives réalisées au titre des activités de formation par guichet.

Tableau n°17 : Répartition des dépenses de formation par guichet

| Guichet | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| GFEFPT | 317 115 782 | 987 832 716 | 973 105 124 | 1 601 431 480 |
| GFEOP | 176 916 756 | 1 339 919 258 | 1 045 454 025 | 769 356 302 |
| GFDI | 1 207 863 194 | 654 425 692 | 2 328 703 240 | 6 662 150 000 |
| TOTAL | 1 701 895 732 | 2 982 177 666 | 4 347 262 389 | 9 032 937 782 |

Source : Cadre de mesure des résultats

L'examen des procédures mises en œuvre pour le financement des activités de formation a permis de relever les observations ci-après.

4.2.1 Au titre du financement des activités de formation des établissements

Les financements d'activités de formation au profit des établissements de formation professionnelle et technique sous tutelle du Ministère en charge de la formation professionnelle et technique concernent un certificat de spécialité (CS), un projet de formation-insertion (PFI), un projet d'Investissement (PI), un projet de formation de formateurs (PFF), une écriture de programmes ou un plan stratégique de développement (PSD).

L'examen des modalités de financement de ces projets a donné lieu aux observations qui suivent.

4.2.1.1 Plans de formation insertion non adossés à des plans stratégiques

Le financement d'un PFI nécessite l'élaboration, par l'établissement demandeur, d'un plan stratégique, cadre qui définit sa vision, ses axes stratégiques d'intervention, ses objectifs et résultats attendus sur un horizon de trois à cinq ans mais aussi les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats visés. Tous les financements du 3FPT accordés aux établissements doivent donc être en cohérence avec les orientations de leurs plans stratégiques respectifs. Cependant, cette exigence n'est pas respectée par le 3FPT notamment en 2019 où plusieurs établissements ont bénéficié du financement de leur PFI ou de leur PI sans avoir élaboré au préalable un plan stratégique.

Le défaut d'élaboration d'un plan stratégique ne permet pas d'articuler les plans de formation avec les orientations et les besoins des établissements et en conséquence d'évaluer l'atteinte de leurs objectifs.

4.2.1.2 Retards importants dans la validation et la mise en œuvre des projets

Sur la base d'un échantillon de demandes de financement formulées par les établissements de formation professionnelle concernant les CS, PFI et PI, il est apparu que le délai de traitement desdites demandes est anormalement long, ainsi qu'il ressort du tableau n°18 ci-après :

Tableau n°18 : Délais de validation et de mise en œuvre de projets de formation d'établissements

| Nature activité | Structure et thème | Date de Dépôt requête | Date de validation | Date de début mise en œuvre |
|-----------------------------------|---|-----------------------|--|--|
| Certificat de spécialité | ISETA Tambacounda – Elevage de poulets de chair | Septembre 2017 | Novembre 2017 (+ 2 mois) | Décembre 2017 (+1 mois) |
| | FORAMECA Tamba – Mécanique automobile | Décembre 2016 | Validé en Janvier 2017/ contrat Juillet 2018 (+18 mois) | Janvier 2019 - 1ère cohorte (+6 mois) |
| Plan formation insertion | CFP Ziguinchor – Transformation noix d'acajou | Avril 2018 | 31/05/2018 (+1 mois) | 31/01/2019 (+8 mois) |
| | CFP Tamba - Transformation de produits agricoles | 13/05/2019 | 03/06/2019 (+20 jours) | 24/10/2019 (+5 mois) |
| | CPRF de Saint-Louis – Plomberie sanitaire | 18 mai 2020 | 07/10/2020 (+5 mois) | Pas encore démarré |
| Programme d'investissement | CFP Ziguinchor – Restauration | Mai 2019 | 03/06/2019 (+1 mois) | 28/08/2019 (+3 mois) |
| | CFP Ziguinchor – Unité transformation noix d'acajou | Avril 2018 | 31/05/2018 (+1 mois) | 27/08/2018 (+ 3mois) |
| | CFP Tamba – Couture | 13/05/2019 | 03/06/2019 (+20 jours) | 30/07/2019 (+2 mois) |

Or, il est indiqué dans le manuel de procédures qu'entre la date de dépôt de la requête et la date de validation, il doit courir un délai de 20 jours. Concernant le délai entre la date de validation et le début de mise en œuvre, le manuel le fixe à 5 jours pour les formations et 60 jours pour les investissements. L'analyse du tableau ci-dessus montre que les retards d'approbation ou de financement peuvent être de plusieurs jours voire plusieurs mois.

L'exécution des projets longtemps après leur formulation, en raison des retards d'approbation et de financement, pose le problème de l'actualité des études et de la déperdition de la cible.

Recommandation n°14 :

La Cour recommande :

- **au Directeur général et au Président du Conseil d'Administration, de veiller à ce que les plans de formation des établissements bénéficiaires du financement soient articulés à un plan stratégique ;**

- **au Directeur général de prendre les mesures idoines par réduire les délais validation et de mise en œuvre des projets formulés par les établissements.**

4.2.1.3 Difficultés dans l'application du décret sur les certificats de spécialité

Les certificats de spécialité constituent un volet important du projet FPEC visant à permettre aux jeunes sans travail, des divers niveaux éducatifs, avec ou sans diplôme, de suivre des cycles de formation-adaptation à l'emploi de courte durée en vue d'acquérir des qualifications professionnelles, pour faciliter leur insertion dans des secteurs porteurs d'emplois.

Jusqu'en 2019, le certificat de spécialité était régi par un arrêté ministériel avec l'implication de divers acteurs tels la DFPT, le 3FPT, l'ONFP et la CEP, avec 6 établissements pilotes. Par décret n°2019-644 du 28 mars 2019, il est transformé en certificat professionnel de spécialisation qui sanctionne l'acquisition de compétences nécessaires à l'exercice d'un métier avec délivrance d'un diplôme d'Etat. Le financement revient au 3FPT et les formations sont dispensées par des établissements habilités.

Cependant, l'application de ce décret pose problème puisque désormais les CS ne peuvent plus être mis en œuvre sans l'élaboration d'un référentiel. Aussi, les modalités d'habilitation des établissements et d'organisation des formations sont renvoyées à un arrêté du Ministre chargé de la FPT. Or, certains projets de CS en cours n'ont pas encore de référentiel et l'arrêté susvisé n'a pas encore été pris.

Ainsi, des établissements ont dû suspendre l'exécution de CS déjà validés faute de référentiel. Il en est ainsi pour ce qui concerne les projets listés au tableau n°19 ci-dessous.

Tableau n°19 : CS validés et ne disposant pas de référentiel

| Année signature | Etablissement | Intitulé du Projet | Coûts formation (cohorte) |
|------------------------|----------------------|--|----------------------------------|
| 2016 | LTP-FXN de Thiès | Pépiniériste Cohorte 1 | 7 910 800 |
| 2017 | CFP PODOR | Construction de pavés en terre cuite Cohorte 1 | 5 910 000 |
| 2018 | CFPTP | Opérateurs topographe Cohorte 1 | 12 668 500 |
| 2019 | CIF AFRIQUE | Contrôleur qualifié Cohorte 1 | 9 421 500 |
| 2019 | CIF AFRIQUE | vendeur qualifié Cohorte 1 | 9 461 500 |
| 2019 | CFP WAOUNDE | Pisciculture Cohorte 1 | 7 255 500 |
| 2019 | CFP PODOR | Apiculture Cohorte 1 | 5 322 000 |
| 2019 | LTP-FXN de Thiès | Pépiniériste Cohorte 2 | 7 910 800 |
| 2020 | FARIFIMA ICS | Fabrication de produits cosmétiques cohorte 1 | 12 492 350 |
| 2019 | ISETA | Apiculture Cohorte 1 | 7 950 500 |
| 2020 | ISPAG | Photographie et graphique design Cohorte 1 | 7 978 500 |

L'application du décret sur les CS sans l'aménagement d'une période transitoire et surtout des modalités d'accompagnement des établissements à l'écriture de référentiels est susceptible de remettre en cause les acquis obtenus dans l'exécution des CS, d'où l'intérêt d'y remédier.

4.2.1.4 Conditions de financement des formations non adaptées à certaines cibles

Le financement des activités de formation des établissements est soumis à des conditions spécifiques. Il est relevé que certaines d'entre elles sont inadaptées à certaines activités ou à certaines cibles.

D'abord, pour le financement des CS, il est de règle que le programme d'investissement ne dépasse pas 20% du coût total du projet, alors que les investissements nécessaires sont souvent importants.

Aussi, dans le cadre des PFI et des PI, les investissements ne peuvent être exécutés qu'au profit des établissements publics de formation, les établissements privés n'y sont pas éligibles.

Ces conditions limitent les possibilités d'investissement et donc d'accueil des établissements qui exécutent ces formations. Compte tenu des investissements que nécessite la FPT, il y a lieu d'étendre les possibilités d'investissement, au besoin en aménageant un encadrement rigoureux.

En outre, dans le cadre du financement des formations au profit de certaines couches spécifiques (talibés, migrants de retour, handicapés, prisonniers), il est requis une participation des bénéficiaires à hauteur de 10% du coût de la formation. Or, la situation de précarité dans laquelle se trouvent ces bénéficiaires ne leur permet pas toujours de fournir cette participation.

Par ailleurs, il arrive que des formations soient organisées dans des établissements au profit de groupes de femmes ou de producteurs sans prise en charge des frais de transport et de nourriture. La faiblesse des moyens de cette cible et l'éloignement de leur lieu d'habitation du lieu de formation font qu'il leur est difficile de participer aux formations sans un appui pouvant assurer leur déplacement et leur alimentation. Toutefois, les dépenses ne sont généralement pas incluses dans le budget de formation.

Toutes ces conditions restrictives ne sont pas de nature à faciliter l'exécution des activités de formation et sont souvent les causes de la démotivation et de la déperdition des cibles.

En réponse, la Directrice générale précise que si le coût des investissements dépasse la norme de 20% des frais de fonctionnement pour toutes les cohortes (limitées à 5), l'établissement peut déposer un projet d'investissement avant de déposer le projet de formation.

La Cour estime que le 3FPT doit mieux communiquer sur ces possibilités offertes aux établissements dont les activités de formation requièrent des investissements significatifs. Cette précision ne prend cependant pas en compte toutes les restrictions ci-dessus exposées.

Recommandation n°15 :

La Cour recommande :

- **au Ministre chargé de la Formation professionnelle et technique de veiller :**
 - à la mise en place des conditions nécessaires à une application effective du décret sur les certificats de spécialité, notamment en prenant l'arrêté d'habilitation des établissements ;
 - à ce que les référentiels des métiers ciblés par les certificats soient effectivement rédigés ;
- **au Directeur général :**
 - de veiller à ce que les conditions restrictives de financement des formations n'impactent pas négativement l'atteinte de certaines cibles spécifiques ou couches défavorisées ;
 - de communiquer avec les établissements sur les possibilités qui leur sont offertes lorsque leurs activités de formation nécessitent des investissements importants.

4.2.2 Au titre du financement des activités de formation des EOP

Le Guichet de financement des Entreprises et Organisations professionnelles accompagne les entreprises légalement constituées, les organisations professionnelles, patronales et syndicales dans la prise en charge de la formation continue de leurs personnels.

L'examen des procédures mises en œuvre pour le financement des activités de formation des entreprises et organisations professionnelles a permis de relever les observations ci-après.

4.2.2.1 Formations pas toujours adossées à des plans de formation

Les procédures en vigueur au 3FPT ne requièrent pas des entreprises l'élaboration d'un plan de formation. Toutefois, les activités de formation financées doivent être inscrites dans un plan de formation élaboré suivant une procédure prenant en compte les besoins de l'entité. Il est cependant constaté que plusieurs formations sont financées pour des entreprises ne disposant pas de plan de formation.

Cette pratique limite les possibilités d'appréciation de la cohérence globale des activités avec les objectifs de formation.

La Directrice générale soutient que depuis l'exercice 2021, l'ensemble des formations validées sont inscrites sur un plan de formation dont un canevas est disponible au niveau du site du 3FPT.

4.2.2.2 Retards dans la transmission de la « short-list » d'opérateurs à consulter

Selon le manuel du 3FPT, après validation d'une requête de financement d'une entreprise ou EOP par le comité technique, la liasse est envoyée à l'unité d'encadrement de la subvention (UES) pour constitution de la « short-list » d'opérateurs à consulter. L'UES est composée d'un coordonnateur, d'un représentant du GAQ, d'un représentant du GFEOP, d'un représentant du GDFI, du coordonnateur des pôles.

Alors que les OP sont accompagnées par le 3FPT dans les procédures de marchés, les entreprises déroulent elles-mêmes leur sélection en s'appuyant sur la short-list transmise par l'UES.

Il est constaté, de manière récurrente, qu'il se déroule un temps long entre la saisine de l'UES et l'envoi de la short list comme le montre le tableau n°20 ci-dessous.

Tableau n°20 : Délai entre la date de saisine et l'envoi de la short-list

| Entreprise ou OP | Thème formation | Date de validation de la requête | Date d'envoi de la short list |
|----------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| GDS | Informatique | 29/06/2018 | 27/09/2018 |
| PATISEN | Maintenance préventive et curative | 08/2017 | 13/11/2017 |
| HOUDATECH CONSULTING | SAGE comptabilité | 17/02/2017 | 11/05/2017 |
| ERT | Conduite des nacelles | 08/2017 | 13/11/2017 |
| GIE FULL KOM KOM | Aviculture embouche bovine | 17/02/2017 | 11/05/2017 |

Selon le manuel de procédures, le délai entre la date de validation de la requête et l'envoi de la short-list est de 5 jours. L'analyse du tableau ci-dessus montre que les retards dans la transmission de la liste peuvent être de plusieurs jours voire plusieurs mois.

Ces lenteurs sont de nature à remettre en cause l'exécution correcte des activités de formation des entreprises et peuvent engendrer une perte d'intérêt des activités de formations envisagées même si en réponse, la Directrice générale indique que le Manuel de procédures validé en 2021 corrige cette situation.

4.2.2.3 Défaut de maîtrise par les entreprises des procédures de marché

A la suite de critiques récurrentes venant des entreprises portant sur la qualité des formations réalisées par les opérateurs recrutés par le 3FPT, ce dernier a décidé de transférer l'exécution des procédures de passation des marchés aux entreprises bénéficiaires. Cependant, plusieurs entreprises n'ont pas été capables de dérouler la procédure de marché et ont dû renoncer à la formation sollicitée. Cette situation concerne, à titre illustratif, les entreprises ci-après :

- à Ziguinchor : Hôtel Kadiandoumagne, Motel Régala, Entreprise Générale et d'Équipement du Sud (EGES), Atelier de Menuiserie Moderne et Artisanale (AMMA), Aline Siteo Entreprise ;
- à Saint-Louis : Société de Culture légumière (SCL), Grands Domaines du Sénégal (GDS).

Ainsi, le 3FPT a confié le recrutement de l'opérateur aux entreprises sans s'assurer de leur capacité à dérouler la procédure. Les performances du guichet seront fortement entamées si les mesures nécessaires ne sont pas prises pour corriger cette situation.

La Directrice générale indique que les entreprises sont associées à l'arrêt de la short-list et bénéficient de l'appui de l'unité d'encadrement à travers un guide pour le choix des intervenants.

Recommandation n°16 :

La Cour recommande au Directeur du 3FPT de :

- **veiller à ce que les activités de formations des entreprises et organisations professionnelles financées soient inscrites dans un plan de formation ;**
- **prendre les mesures idoines pour pallier les retards dans la transmission aux entreprises de la « short-list » d'opérateurs à consulter ;**
- **étudier les moyens d'accompagner les entreprises confrontées à un défaut de maîtrise des procédures de marché dans le cadre du recrutement des opérateurs de formation.**

4.2.3 Au titre du financement des bons individuels de formation

Le financement de la formation individuelle repose sur l'accompagnement des jeunes et adultes cherchant des qualifications pour entrer dans le monde du travail. Il peut s'agir de formations diplômantes au profit d'individus, ou d'un groupe d'individus, en rapport à un projet professionnel.

L'examen des modalités de financement des bons individuels a permis de relever les observations qui suivent.

4.2.3.1 Retards importants dans la transmission des lettres d'engagement

L'année scolaire débute dans les écoles de formation accueillant les bénéficiaires de bons individuels à partir du mois d'octobre. Cependant, il est constaté que, le plus souvent, la validation des demandes individuelles et la transmission des lettres d'engagement aux écoles n'intervient qu'au mois de janvier de l'année suivant celle de la formulation de la demande.

Ainsi, les bénéficiaires commencent leurs formations avec des retards importants, de plusieurs semaines, voire plusieurs mois et beaucoup de chefs d'établissement ont déploré cet état de fait lors des focus groupes.

Certains établissements, tels que le CFP de Gossas ou l'Institut Supérieur de Santé de Tambacounda, délivrent des cours de rattrapage pour les auditeurs en retard mais toutes les écoles n'ont pas la même souplesse.

Les lenteurs relevées dans la transmission des lettres d'engagement influencent négativement la motivation et les résultats des élèves.

4.2.3.2 Financements de formations non souhaitées ou inadéquates

➤ Formations non souhaitées par les demandeurs de bons

Un constat récurrent concerne l'attribution de bons pour des formations ne correspondant pas à leur choix. A titre illustratif, au CFP de St Louis, plusieurs cas confortant les incohérences notées dans l'octroi des bons : un bon accordé en transformation de légumes alors que la demande concernait la santé ; un bon accordé en BT Restauration alors que le Centre ne forme pas au BT ; un bon accordé en électricité alors que cette filière n'est pas ouverte au Centre.

➤ Formations en inadéquation avec les profils des demandeurs

Il ressort du rapport de performance 2020 que certains établissements ont mené des campagnes auprès des jeunes pour leur suggérer le choix de leur établissement sans que cela ne corresponde à leur choix professionnel ou à leur profil. Au CFP de Saint-Louis, des étudiants ont bénéficié de bons en restauration dans le but de diversifier leur CV. Toutefois, certains jeunes se rendent compte, après plusieurs mois de formation, que la filière choisie ne répond pas véritablement aux objectifs de leurs projets professionnels. Ce faisant, ils concurrencent ainsi de potentiels candidats motivés.

Les décisions d'octroi de bons pour des formations non souhaitées ou non adaptées au profil des demandeurs sont sources de nombreuses déperditions et diminuent les performances du guichet.

4.2.3.3 Conditions non favorables aux cibles spécifiques

L'inscription dans la plateforme en ligne n'était pas sans discrimination de plusieurs couches qui n'ont pas accès à l'outil informatique ou qui sont tout simplement analphabètes ; sans oublier les problèmes techniques liés à l'opérationnalité de la plateforme d'inscription.

Aussi, en ce qui concerne la langue de communication des opérateurs du 3FPT lors des entretiens téléphoniques, il a été rapporté que des demandeurs de bons, faute de maîtrise du français, n'ont pas pu donner les informations pertinentes pour leur orientation et ont ainsi perdu le financement.

Par ailleurs, des bons ont été accordés pour des demandeurs devant suivre leur formation dans des localités éloignées de leur lieu de résidence, induisant ainsi des charges supplémentaires de logement et de restauration. Il est très souvent difficile, pour ces bénéficiaires, de faire face à ces dépenses, vu la faiblesse des moyens notamment en milieu rural. Cette situation se traduit par des abandons comme cela a été rapporté en focus groupe au niveau du pôle Est dans la région de Tambacounda.

En outre, il est fréquemment revenu, lors des discussions, que certains bénéficiaires de bons de formation sont confrontés à de réelles difficultés pour mobiliser la contrepartie équivalente à 10% du coût de la formation. C'est le cas notamment des bénéficiaires du programme « un talibé, un métier » qui sont sensés n'avoir aucune source de revenu vu leur condition sociale.

Certaines règles et modalités d'octroi des bons doivent être revues pour faciliter les conditions de déroulement des formations et éviter ainsi la démotivation et la déperdition des cibles.

4.2.3.4 Insuffisances dans la nouvelle procédure d'attribution des bons

La sélection des bénéficiaires de bons se faisait, avant 2020, après exploitation des demandes formulées à travers l'application SAMABON, sur la base de critères objectifs, présentés à l'annexe 4.

Cette procédure est fortement remaniée avec le décret n°2021-675 du 25 mai 2021 instituant les Pôles Emploi et Entrepreneuriat pour les Jeunes et les Femmes (PEEJF) dans les départements comprenant entre autres entités la DER/FJ, l'ANPEJ, le 3FPT, le PF2E, l'ONFP, les SNOSP, l'ADEPME, l'APIX et l'ADIE, dans le cadre du programme d'urgence « Xëyu Ndaw yi ».

En effet, la procédure d'inscription débute désormais au sein de ces espaces où les demandeurs sont reçus par un agent de l'ANPEJ, qui les oriente vers le représentant du 3FPT s'ils sont demandeurs de formation.

Après l'expression des besoins retracés dans une feuille Excel, ce dernier transmet la base au coordonnateur technique (qui assiste le Préfet). La liste arrêtée est ensuite transmise au siège du 3FPT pour validation technique (appel des candidats, confirmation des choix).

Ensuite, le 3FPT arrête une liste sur la base des critères susvisés et la retourne au Préfet. La validation finale se fait au niveau de la Préfecture en tenant compte des quotas alloués et la liste finale est retournée au 3FPT pour l'émission des lettres d'engagement.

Il convient de relever que cette nouvelle procédure d'octroi des bons individuels comporte des manquements pouvant en limiter l'efficacité :

- la circulaire ministérielle fixant le cadre d'intervention des structures représentées dans le Pôle n'est toujours pas prise, d'où un défaut de clarification des responsabilités de chaque acteur ;
- le représentant du 3FPT au sein du Pôle est recruté directement par le ministère en charge de la Formation professionnelle pour un CDD de 2 ans renouvelable, ce qui peut entamer l'autorité et le champ d'intervention des chefs de pôle ;
- les différences d'approches des composantes des pôles emploi, sans réelle coordination, sont sources de confusions, voire de conflits ; par exemple, la cible du 3FPT est constituée des jeunes de 16 à 40 ans alors que celle de l'ANPEJ est composée des jeunes de 18 à 35 ans ;
- la validation finale des listes par les autorités administratives ne permet plus au 3FPT de maîtriser la correcte application des critères d'octroi des bons.

Les insuffisances notées dans le projet pôle emploi, mis en œuvre sous l'urgence, ne doivent pas avoir pour effets des chevauchements, des conflits de compétence et la remise en cause des critères de transparence érigés pour l'octroi des bons individuels.

L'absence de synergie et d'harmonisation entre les différents acteurs, qui est de nature à désorienter les cibles, peut impacter négativement sur les performances du Guichet.

La Directrice générale soutient qu'il est prévu des quotas spécifiques pour les couches vulnérables et démunies, de même que des dérogations spéciales pour certains bénéficiaires défavorisés.

Recommandation n°17 :

La Cour recommande :

- **au Ministre chargé de la Formation professionnelle et technique, de prendre les mesures pour pallier les insuffisances relevées dans la mise en œuvre des pôles emploi, notamment par la prise de la circulaire ministérielle fixant le cadre d'intervention des structures représentées dans le Pôle et la consolidation des critères de transparence fixés pour l'attribution des bons ;**
- **au Directeur général :**
 - **de veiller à ce que les lettres d'engagement soient transmis aux écoles en début d'année scolaire pour éviter les longs retards accusés par les bénéficiaires de bons ;**
 - **de veiller à ce que les bons de formation octroyés correspondent aux choix et aux profils des demandeurs ;**
 - **d'aménager des conditions spécifiques pour faciliter l'accès aux bons à des bénéficiaires défavorisés, notamment en les exonérant de participation et en facilitant leur prise en charge.**

V. EFFICACITE ET PERENNITE DES ACTIVITES

Dans cette partie, les diligences visent à s'assurer que le 3FPT s'acquitte bien de ses missions et que ses interventions recoupent les finalités assignées au secteur de la formation professionnelle et technique. Il s'agit de vérifier que :

- les objectifs fixés dans le cadre du financement des établissements de formation professionnelle et technique sont atteints ;
- les objectifs fixés en matière de renforcement des capacités du personnel des entreprises et organisations professionnelles sont atteints ;
- les objectifs fixés dans le cadre du financement des formations individuelles sont atteints ;
- un dispositif de suivi de l'insertion des bénéficiaires de formations est opérationnel et efficace.

5.1. Financement des établissements de formation professionnelle et technique

Les missions assignées au guichet de financement des établissements de formation professionnelle et technique sont les suivantes :

- accompagner les établissements de formation professionnelle et technique publics et privés dans l'identification et la formulation de projets de formation ;
- financer les projets des établissements ;
- financer les projets de certificat de spécialité ;
- contrôler l'utilisation des financements attribués ;
- veiller à l'efficacité des actions mises en œuvre.

L'examen des performances réalisées par ce guichet a permis de formuler les observations ci-après :

5.1.1 Absorption non satisfaisante du budget alloué au guichet

Le taux d'absorption du budget alloué au GFET est présenté au tableau n°21 ci-dessous.

Tableau n°21 : Taux d'absorption du budget alloué au GFET

| Gestion | Prévisions définitives | Réalisations | Taux d'exéc. Budgétaire |
|----------------|-------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| 2016 | 1 675 000 000 | 541 862 150 | 32,35% |
| 2017 | 2 167 285 155 | 1 941 043 683 | 89,6% |
| 2018 | 4 138 445 136 | 656 203 511 | 15,86% |
| 2019 | 6 693 983 041 | 3 630 547 198 | 26,94% |

Sources : situations d'exécution budgétaire

Hormis 2017, les taux d'absorption budgétaire sont relativement faibles. Cette situation a un impact sur les performances de ce guichet puisqu'une bonne partie des activités de formation des établissements ne sont pas financées.

La Directrice générale indique que des mesures seront prises pour améliorer le taux. Elle explique que le taux d'absorption du guichet de financement des EFPT s'est fortement amélioré ces dernières années avec la mise en place de dispositif d'accompagnement des établissements aux procédures de passation de marchés publics.

5.1.2 Prise en compte insuffisante des objectifs de développement durable

Dans le cadre de mesure des résultats, il est indiqué qu'au plan technique, le GFEPT a participé à la formation d'environ 30 000 bénéficiaires au titre des différents volets de ses interventions.

Dans les rapports d'activités, le constat récurrent est le déséquilibre au profit de Dakar et dans une moindre mesure Thiès, ce qui pose un problème d'équité, qui est un des principes fondamentaux de l'agenda 2030 et particulièrement de l'ODD 10.

En outre, la ventilation de ce nombre de formés selon le critère du genre n'est pas effectuée, pour prendre en compte l'ODD 5. Il ne ressort pas des procédures de financement des conditions explicites allant dans le sens de garantir l'égalité des sexes dans l'accès aux formations.

Par ailleurs, les aspects liés à la protection de l'environnement et à la lutte contre le changement climatique, en référence aux ODD 13, 14 et 15, ne figurent pas parmi les critères de sélection des thèmes de formation.

Le défaut d'articulation des objectifs des activités de formation des établissements avec les objectifs de développement doit être corrigé au moment où tous les documents de politique économique et sociale sont alignés sur l'agenda 2030.

La Directrice générale soutient que le plan stratégique de développement du 3FPT en cours d'élaboration prend en compte les objectifs de développement durable (ODD).

5.1.3 Défaut d'optimisation des investissements réalisés dans le cadre des PFI et PI

Il est constaté que plusieurs formations sont achevées mais les équipements installés sont inexploités ou mal entretenus. C'est notamment le cas pour les projets ci-après :

- le PFI ACORD (au cœur de l'or dur) financé avec l'appui de la coopération luxembourgeoise au CFP de Saint-Louis pour la transformation du plastique en paillètes réutilisables et en déchets biodégradables utilisés en horticulture : l'investissement réalisé s'élève à un montant de 44 017 400 FCFA et le nombre de formés est de 50. L'équipe d'audit a constaté que les deux moulins mixtes acquis dans le cadre de ce projet sont à l'arrêt et présentent des signes de vétusté et de dégradation. Le volet insertion a dû être abandonné du fait d'un défaut de suivi des partenaires. Les sacs de paillètes et d'engrais s'accumulent et ne trouvent pas de débouchés ;

- le PFI en agro écologie et aviculture financé au CFP de Diourbel avec un investissement d'un montant de 26 millions. Les locaux du CFP étant très étroits, ce dernier a signé une convention avec le Centre d'Initiation et de Perfectionnement horticole (CIPA) pour qu'il abrite les investissements, constitués d'un bâtiment de trois pièces, d'un petit poulailler et d'un mini-forage solaire. L'équipe d'audit a constaté la localisation inadéquate du site, de même que l'état de dégradation avancé des installations, du reste peu ou pas utilisés. Il s'y ajoute qu'une partie du mur de clôture du centre s'est écroulé, plaçant le site à la merci des bêtes divagantes et des eaux usées qui s'y déversent ;

- le PI en menuiserie métallique à FORAMECA Tamba, pour un coût de 14 millions de FCFA, dont la mise en œuvre est bloquée par l'Association des ressortissants de Sira Doundou et Villages environnants « ARSD) de France, partenaire de l'Etat lors de la création de l'école, qui revendique la gestion de certains équipements mis à disposition de l'école.

Ces situations traduisent des insuffisances dans les études préalables à la mise en œuvre des programmes et un défaut de suivi régulier de leur mise en œuvre.

La Directrice générale soutient que cette situation est corrigée suite aux orientations dégagées par le département en matière de projets d'investissement, pour ce qui concerne les cibles à former et le suivi sur 5 ans.

5.1.4 Résultats insuffisants au titre des personnes formées dans le cadre des CS

Les objectifs fixés dans le cadre de la mise en œuvre des CS concernent 10 000 formés durant la période 2015-2019 dont au moins 30% de femmes. Après des résultats presque nuls durant les deux premières années, du fait d'un défaut de maîtrise du processus, il est décompté en fin 2019 un nombre de formés s'établissant à 6010, avec un déséquilibre marquant en faveur de la région de Dakar qui, à elle seule, concentrent 60% des formés. Le tableau n°22 ci-après retrace cette situation :

Tableau n°22 : Bénéficiaires de CS sur la période et répartition territoriale

| Pôle /zone | Régions concernées | Total bénéficiaires | % Pôle / zone |
|--------------|--|---------------------|---------------|
| Ouest | Dakar - Thiès | 3 659 | 60,9 |
| Centre | Diourbel – Kaolack – Fatick - Kaffrine | 540 | 9,0 |
| Nord | Saint-Louis – Louga - Matam | 1 675 | 27,9 |
| Est | Tambacounda - Kédougou | 116 | 1,9 |
| Sud | Ziguinchor – Kolda - Sédhiou | 20 | 0,3 |
| Total | | 6 010 | 100 |

Source : Rapport d'activités 2019

Par ailleurs, les CS sont basés sur une alternance entre les centres de formation et les unités de production afin de faciliter l'insertion des jeunes.

Cependant, la corrélation école-entreprise n'est pas toujours assurée puisque, dans plusieurs cas, les jeunes ne sont pas insérés ou lorsqu'ils le sont, les conditions d'engagement sont précaires. On peut citer, à titre illustratif :

- le projet de transformation de la noix d'acajou du CFP de Ziguinchor, pour lequel les formés sont utilisés par une unité de production en dehors de tout contrat et avec des rémunérations dérisoires ;
- la convention formation insertion signée entre l'ICCM, le 3FPT et C&H, pour la formation de ressources humaines par l'ICCM à recruter par C&H, avec un taux de déperdition de 41% du fait de la faible rémunération (62 000 FCFA/mois) par rapport à la charge de travail ;
- le projet « au cœur de l'or dur » de Saint Louis et le projet agro-écologique au CFP de Diourbel qui n'ont donné lieu à aucun résultat au titre de l'insertion des jeunes.

Pour atteindre les objectifs assignés aux projets de certificats de spécialité, il est nécessaire de corriger les disparités, de faciliter l'accès surtout des femmes à ces formations et de s'assurer de la protection de leurs intérêts lors de l'insertion dans les entreprises partenaires.

Recommandation n°18 :

La Cour recommande au Directeur général de :

- **prendre les mesures nécessaires pour une absorption satisfaisante des budgets alloués au financement des activités de formation des établissements ;**
- **s'assurer que les investissements réalisés dans le cadre des PFI et des PI font l'objet d'études préalables et de suivi à même d'en assurer la rentabilité ;**
- **accroître les résultats obtenus au titre des CS notamment en corrigeant les disparités et les lourdeurs, et en assurant l'insertion convenable des formés dans les entreprises.**

5.1.5 Défaut de respect des obligations prévues au cahier de charges

Dans le cadre de l'exécution des activités de formation, les établissements et opérateurs sont assujettis à un certain nombre d'obligations, notamment :

- le respect du chronogramme ;
 - la pertinence du contenu de la formation ;
 - l'existence des équipements adéquats nécessaires au bon déroulement des apprentissages.
- Les diligences ont permis de relever que ces exigences ne sont pas toujours respectées.

A titre illustratif, dans le cadre de la formation en menuiserie métallique organisée au LTAB au profit des talibés, initiée en 2020, les bénéficiaires ont regretté l'insuffisance des intrants pour la réalisation des travaux pratiques.

Un autre exemple concerne la formation en gestion financière organisée par FINAMA à Koulor (Tambacounda), qui était prévue pour se dérouler sur 5 jours, du 20 au 24 décembre 2021, et pour laquelle le formateur a convenu, avec les participants de réduire le quantum horaire à 3 jours pour défaut de prise en charge de l'alimentation.

Le défaut de respect des obligations prévues dans le cahier de charges impacte la qualité des formations et limite la transmission des compétences et qualifications escomptées.

La Directrice générale explique que pour prendre en charge cette préoccupation, des conventions de partenariats sont nouées par le 3FPT avec des partenaires présents au niveau territorial afin d'avoir un meilleur suivi des interventions. Elle soutient que l'administration territoriale, Gouverneurs et Préfets dans le cadre des Pôles Emploi, Entrepreneuriats des femmes et des jeunes, sera régulièrement informée des activités en cours sur leur territoire pour un appui au dispositif de suivi de la bonne exécution des activités.

5.1.6 Ancrage insuffisant des PFI et CS aux réalités locales

Les échanges avec les responsables des établissements de FPT et les bénéficiaires des formations au niveau des pôles font ressortir la nécessité que les potentialités et les besoins locaux soient pris en compte dans l'offre de formation. En effet, chaque pôle, en fonction de sa position géographique ou de ses ressources naturelles, peut renfermer un potentiel spécifique tel que présenté ainsi :

- pôle de Saint-Louis : pêche et pisciculture ; machinisme agricole ;
- pôle de Diourbel : agriculture, maraîchage, artisanat ;
- pôle de Ziguinchor : transformation de la pomme et de la noix d'acajou ;
- pôle de Tambacounda : mines et carrières, ferronnerie.

Pour atteindre les résultats visés par les PFI et CS dans les localités, notamment en termes d'insertion et d'équité territoriale, il est nécessaire, lors de leur conception, de tenir compte des potentialités locales. Cependant, les entretiens tenus montrent que cette prise en compte n'est pas toujours effective.

A titre d'exemple, il est constaté à Diourbel l'insuffisante priorisation, dans le financement des activités de formation, de secteurs tels que l'agriculture, le maraîchage et l'artisanat, qui sont des spécificités de la zone, l'accent étant mis sur des filières telles que le management, la restauration, la couture, la coiffure, etc.

Il y a donc intérêt, compte tenu de la spécificité de la zone, à orienter les activités de formation vers des secteurs qui garantissent l'exploitation des ressources locales et facilitent l'insertion des jeunes.

A cet égard, le cas du Centre sectoriel de Formation professionnelle aux Métiers de la Mécanique et des Engins motorisés de Diama, créé en 2013, est illustratif. Fruit d'une initiative de l'Etat, de l'AFD et du secteur privé, ce centre a bénéficié en 2019 de l'appui du 3FPT pour la formation de 2 cohortes de 20 apprenants en machinisme agricole dans le cadre d'un CS. Les 20 premiers bénéficiaires sont tous recrutés et la demande formulée par les utilisateurs se situe à 300 ouvriers, qui peuvent tous être absorbés.

Recommandation n°19 :

La Cour recommande au Directeur général de veiller :

- au respect par les opérateurs de formation des obligations contenues dans le cahier des charges, notamment en termes chronogramme et de disponibilité du matériel d'apprentissage ;
- à ce que les certificats de spécialités priorisent, pour chaque zone, les secteurs qui garantissent l'exploitation des ressources locales et l'insertion des jeunes.

5.2. Renforcement des capacités du personnel des entreprises et organisations professionnelles

Le Guichet de financement des Entreprises et Organisations professionnelles a pour missions :

- d'accompagner les entreprises et les organisations professionnelles dans l'identification et la formulation de leurs projets de formation ;
- de contribuer au financement des projets et des actions de formation ;
- de superviser les activités de formation ;
- de promouvoir la demande des entreprises et des organisations professionnelles.

Les cibles sont toutes les entreprises, les organisations professionnelles, les organisations faitières, les chambres consulaires et les associations professionnelles disposant d'un récépissé ou d'un NINEA.

L'examen des performances réalisées par ce guichet a permis de formuler les observations ci-après.

5.2.1 Incohérences entre le taux de réalisation financière et le taux de réalisation technique

Dans l'optique d'honorer la mission qui lui est confiée, le 3FPT dédie annuellement au GFE des ressources du CFCE pour le financement de la formation des personnels des EOP comme le montre le tableau n°23 ci-après :

Tableau n°23 : Taux d'exécution des ressources allouées au financement de la formation des personnels des EOP de 2016 à 2019

| Années | Prévisions définitives | Réalisations | Taux d'exécution budgétaire (R/PD%) |
|---------------|-------------------------------|---------------------|--|
| 2016 | 3 000 000 000 | 351 375 916 | 12% |
| 2017 | 3 453 072 878 | 590 815 995 | 17% |
| 2018 | 4 553 171 028 | 1 129 582 707 | 25% |
| 2019 | 5 516 278 974 | 971 586 455 | 18% |

Source : Situations d'exécution budgétaire

L'analyse de ce tableau montre une faible capacité d'absorption des crédits alloués au guichet sur toute la période sous revue se situant entre 12 et 25%.

Toutefois, l'examen des rapports de performances permet de relever des taux de réalisation technique très élevés comme le montre le tableau n°24 ci-dessous.

Tableau n°24 : Taux de réalisation technique du Guichet en 2018 et 2019

| Rubriques | 2018 | | | 2019 | | |
|-------------------------------------|-------------|--------|---------------------|-------------|--------|---------------------|
| | Réalisation | Cible | Taux de réalisation | Réalisation | Cible | Taux de réalisation |
| Nbre d'entreprises et OP financés | 135 | 130 | 104% | 126 | 140 | 90% |
| Nbre de travailleurs des EOP formés | 10 348 | 10 000 | 103% | 9095 | 10 000 | 91% |

Source : Cadre de mesure des résultats

Il est noté un écart important entre les taux de réalisation financière et les taux de réalisation technique.

A titre illustratif, en 2018, le taux de réalisation financière se situe à 25% alors qu'au titre de la réalisation technique, les cibles sont largement atteintes puisque les indicateurs relatifs au nombre d'EOP financés et au nombre de travailleurs formés se situent respectivement à 104% et 103,5%.

Ces incohérences font émettre des réserves sur la fiabilité des prévisions financières et des performances déclarées au plan technique.

En réponse, la Directrice générale indique que les réalisations techniques partagées sur la période présentent les engagements du 3FPT relatifs aux bénéficiaires à former. Elle explique qu'il est courant de constater des écarts entre les engagements techniques et les réalisations financières. Elle soutient que cette situation peut avoir plusieurs causes difficilement maîtrisables et cite, à titre illustratif, la lenteur dans le paiement des avances de démarrage aux opérateurs de formation et le non-respect des plannings de formation par les entreprises ou OP.

La Cour invite le 3FPT de veiller à l'avenir à faire la distinction entre les réalisations et les engagements, qui peuvent être assimilés à des prévisions, pour une meilleure lisibilité et une fiabilité des informations et résultats présentés.

5.2.2 Insuffisance des activités financées pour les organisations professionnelles

La répartition des bénéficiaires de formation de ce guichet par région et par type de structure pour 2019 est présentée dans le tableau n°26 ci-dessous.

Tableau n°25 : Répartition des bénéficiaires de formation par type de structure en 2019

| Régions | Type de structures | 2019 | |
|--------------|--------------------|------------------|-------|
| | | Effectifs formés | % |
| Dakar | ESE | 2222 | 24,4% |
| | OP | 193 | 2,1% |
| Diourbel | OP | 0 | 0,0% |
| | ESE | 150 | 1,6% |
| Fatick | OP | 20 | 0,2% |
| Inter région | OP | 0 | 0,0% |
| | ESE | 2576 | 28,3% |
| Kaffrine | ESE | 0 | 0,0% |
| Kédougou | ESE | 54 | 0,6% |

| | | | |
|----------------------|------------|--------------|--------------|
| | OP | 30 | 0,3% |
| Kolda | OP | 0 | 0,0% |
| Louga | OP | 0 | 0,0% |
| | ESE | 1800 | 19,8% |
| Saint-Louis | ESE | 0 | 0,0% |
| Sédhiou | OP | 0 | 0,0% |
| Tambacounda | ESE | 115 | 1,3% |
| | OP | 230 | 2,5% |
| Thiès | OP | 0 | 0,0% |
| | ESE | 295 | 3,2% |
| Ziguinchor | ESE | 540 | 5,9% |
| | OP | 130 | 1,4% |
| Kaolack | ESE | 740 | 8,1% |
| Total (9 095) | ESE | 8 492 | 93,4% |
| | OP | 603 | 6,6% |

Source : Rapport de performance 2019

Il est relevé qu'en 2019 l'essentiel des activités sont déroulées au profit des entreprises, à plus de 93%. Or, les activités économiques sont portées par le secteur informel, constitué en grande partie d'artisans et de commerçants. Les insuffisances relevées en ce qui concerne le regroupement de ces bénéficiaires, à travers notamment leurs organisations faïtières ou les clusters, limitent la réalisation d'activités de formation à leur profit.

La répartition des financements par région et par secteur d'activité est présentée en annexe 3.

La correction du déséquilibre marqué dans la répartition des financements de ce guichet au profit des entreprises peut permettre d'atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires et d'améliorer ses performances.

La Directrice générale précise qu'une révision des mécanismes de financement a été faite en septembre 2020. Elle explique que la segmentation proposée est celle qui est appliquée par la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) et s'adosse sur deux indicateurs : la typologie des entreprises (grande, moyenne ou petite) et la cotisation à la CFCE. Après plusieurs scénarii, il a été convenu que l'effort de Solidarité pour accompagner les petites et moyennes entreprises (qui sont exemptées ou exonérées de CFCE) soit mobilisé à travers la cotisation des grandes entreprises qui se positionnent comme la grande contributrice à la CFCE.

La Cour considère que le fait que les grandes entreprises soient les plus grands contributeurs à la CFCE ne justifie pas que l'essentiel des activités de formations de ce guichet soit déroulé à leur profit.

5.2.3 Fortes disparités territoriales dans la répartition des financements

La répartition des financements des activités de formation des EOP par pôle territorial et par région est présentée au tableau n°26 ci-dessous.

Tableau n°26 : Répartition des financements des activités des EOP par pôle et par région

| Zones | Régions | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------|---------|-------|-------|-------|-------|
| Pôle Ouest | Dakar | 45,3% | 51,8% | 31,6% | 28,1% |

| | | | | | |
|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Thiès | 1,3% | 2,6% | 1,5% | 2% |
| Pôle Centre | Diourbel | 43,5% | 1,1% | 28% | 2,7% |
| | Fatick | | | 7,8% | 0,3% |
| | Kaolack | | 1,2% | 0% | 8,6% |
| | Kaffrine | | | 1,4% | |
| Pôle Sud-Est | Tambacounda | | 1,8% | 5,2% | 6,4% |
| | Kédougou | | 1,8% | 4,8% | 1,6% |
| Pôle Nord | Louga | | 0,7% | | 13,7% |
| | Saint-louis | | 3,2% | 0,9% | |
| | Matam | | 7,8% | | |
| Pôle Sud | Ziguinchor | | 1% | 4,2% | 11,1% |
| | Kolda | | | 2,4% | |
| | Sedhiou | 9,8% | | 1% | |
| | Inter région | | 26,7% | 11,1% | 25,5% |
| Total | | 100% | 100% | 100% | 100% |

Source : Rapports d'activités

Il est constaté que durant toute la période sous revue, l'essentiel des financements sont concentrés dans la région de Dakar, avec en 2017 plus de la moitié des financements. A l'inverse, certaines régions sont à la traîne en la matière. Par exemple, en 2019, Saint-Louis, Matam, Kaffrine, Fatick, Sédhiou et Kolda n'ont bénéficié d'aucun financement.

Même s'il y a une forte concentration des entreprises dans la région de Dakar, les modalités de répartition doivent être revues pour améliorer la part des autres régions et renforcer les capacités des personnels des entreprises et surtout des organisations professionnelles qui polarisent l'essentiel des artisans et commerçants.

Il est aussi relevé qu'au moment où la région de Diourbel affiche des taux corrects (environs 20% des financements sur la période), d'autres régions comme Thiès, Saint-Louis, Kaolack et Ziguinchor polarisent des parts faibles au vu de leurs potentialités économiques et sociales (entre 2 et 4% des financements sur la période).

Les déséquilibres notés dans la répartition des financements entre les pôles territoriaux et les régions traduisent un manque d'équité territoriale et ne favorisent pas l'amélioration des performances du guichet.

La Directrice générale indique qu'un système de quota est proposé par région en tenant compte de la situation économique.

Recommandation n°20 :

La Cour recommande au Directeur général de veiller à :

- la fiabilité des informations et résultats présentés ;
- corriger le déséquilibre marqué dans la répartition des financements du Guichet de financement des Entreprises et Organisations professionnelles au profit des entreprises ;
- corriger les déséquilibres et les incohérences notés dans la répartition des financements du Guichet de financement des Entreprises et Organisations professionnelles entre Dakar et les autres régions d'une part, entre les régions d'autre part.

5.2.4 Manquements dans le suivi des activités de formation

L'organisation des missions de supervision des formations par le GFEOP constitue une des étapes de la représentation schématique décrite dans le manuel de procédures. Ainsi, toutes les formations doivent faire l'objet de supervision et sanctionnées par un rapport de mission. Cependant, des manquements sont relevés dans la supervision et le suivi des formations.

D'abord, l'examen des fiches de supervision montrent que celles-ci sont établies par les conseillers du guichet à partir de l'exploitation des fiches d'évaluation des participants, pour recueillir leur niveau de satisfaction par rapport au contenu de la formation, à la méthodologie et à la démarche pédagogique utilisées par l'opérateur, à la compréhension des exercices pratiques, au temps accordé à la formation.

Outre le caractère imprécis et sommaire de ces fiches qui ne renseignent pas sur tous les points listés ci-dessus (peu d'informations sur la démarche pédagogique et le contenu), celles-ci auraient dû être établies par des personnes extérieures au Guichet, voire même au 3FPT, pour en garantir l'objectivité.

Par ailleurs, il est constaté que l'élaboration des fiches de supervision n'est pas systématique. Par exemple, pour 2019, aucune fiche de supervision de formations financées pour les EOP n'a été produite malgré la demande formulée.

La Directrice générale explique que la supervision, qui a pour but essentiel de vérifier l'effectivité de la formation, est réalisée par un conseiller du guichet en cours de formation et permet d'apprécier le déroulement, les conditions générales de formation, la présence des participants entre autres. Il s'y ajoute que l'évaluation, qui est effectuée à la fin de la formation, est dévolue au Département suivi-évaluation.

La Cour fait remarquer que ses diligences lui ont permis de constater que la supervision des activités de formation n'est pas systématique. En plus du dispositif en place, l'évaluation du bon déroulement des formations devrait être réalisée par des personnes extérieures au 3FPT.

Recommandation n°21 :

La Cour recommande au Directeur général de veiller à ce que le suivi des activités de formation soit systématisé et amélioré, notamment par l'exécution de l'évaluation par des personnes extérieures au 3FPT.

5.3. Financement des demandes individuelles de formation

Le financement de la formation individuelle est réservé aux jeunes et adultes cherchant des qualifications pour entrer dans le monde du travail. Il peut s'agir des formations individuelles diplômantes, ou d'un groupe d'individus.

Les prérogatives du guichet de financement des demandes individuelles sont notamment de :

- informer les populations sur les démarches à entreprendre pour bénéficier d'une aide individuelle à la formation ;
- orienter les jeunes vers les secteurs porteurs de croissance
- assurer la réception et l'instruction des demandes de financement ;
- informer les personnes concernées sur la suite réservée à leurs demandes
- assurer le suivi et faciliter l'insertion des formés.

La répartition des financements selon la durée, la situation géographique et le statut des écoles est présentée dans le tableau n°28 ci-dessous.

Tableau n°28 : Répartition des financements du guichet

| RUBRIQUES | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | TOTAL | % |
|---|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----|
| Répartition selon la durée | | | | | | |
| Longue durée | 700 205 165 | 2 741 435 078 | 2 630 232 593 | 1 861 018 068 | 7 932 890 904 | 93% |
| Courte durée | 0 | 291 305 000 | 54 000 000 | 233 516 229 | 578 821 229 | 7% |
| Répartition géographique | | | | | | |
| Dakar | 643 348 565 | 2 775 959 854 | 2 378 365 028 | 1 832 070 605 | 7 629 744 052 | 90% |
| Autres | 56 856 600 | 256 780 224 | 305 867 565 | 262 463 692 | 881 968 081 | 10% |
| Répartition selon le statut des écoles | | | | | | |
| Privé | 608 114 735 | 3 032 740 078 | 2 205 954 810 | 1 673 817 784 | 7 520 627 407 | 88% |
| Public | 92 090 430 | 0 | 478 277 783 | 420 716 513 | 991 084 726 | 12% |

Sources : Rapports d'activités

L'examen des activités et des performances réalisées par ce guichet a permis de formuler les observations ci-après :

5.3.1 Défaut de maîtrise de la dette due aux écoles de formation

L'analyse des dettes d'exploitation fait ressortir des montants élevés dus aux écoles de formation accueillant les bénéficiaires de bons individuels, à la date 31 octobre 2019. Cette situation est décrite dans le tableau n°29 suivant :

Tableau n°29 : Situation des dettes du GFDI au 31 octobre 2019

| LIBELLES | MONTANTS |
|---|----------------------|
| Situation des dettes au niveau de l'agent comptable | 1 813 120 874 |
| Situation des instances non validées par la DAF | 1 228 661 470 |
| Lettres d'engagement sans contrats pour les nouveaux bons 2019 | 94 250 000 |
| Lettres d'engagement pour les renouvellements 2019-2020 et les régularisations 2018 | 3 891 937 030 |
| TOTAL DETTES GFDI | 7 027 969 374 |

Source : Rapport du service d'audit interne sur les bons individuels

L'importance de cette dette et les rubriques qui la composent dénotent un défaut de maîtrise par le 3FPT de ses engagements et des modalités de comptabilisation, qui ne reflètent pas la réalité des frais de formation à la charge du Fonds. Ce constat découle de plusieurs facteurs, notamment :

- les factures en instance non validées au niveau de la DAF et non transmises au comptable, faute de justifications suffisantes ;
- un schéma de comptabilisation consistant à constater la charge et la dette des formations à l'émission des lettres d'engagement, sans assurance sur l'effectivité de l'inscription des bénéficiaires et l'exécution des activités de formation ; même si cette pratique est désormais corrigée, les opérations en cause constituent une partie des dettes non apurées ;

- un processus d'émission des lettres d'engagement non fiabilisé, qui a donné lieu à des lettres d'engagement sans contrat et à des titulaires de lettres d'engagement dont les demandes n'ont pas été validées ;

- le manque de communication entre le 3FPT, les écoles et les bénéficiaires de bons : il est fréquent que des élèves ignorent que leur formation est prise en charge par le 3FPT, avec le risque d'un double paiement au profit de l'établissement ; aussi, les désistements récurrents ne sont pas toujours portés à l'attention du 3FPT pour lui permettre de réduire les montants à payer.

Cette dette est au cœur d'un contentieux opposant le 3FPT et les écoles de formation et limite les possibilités de financement aussi longtemps qu'elle n'est pas correctement apurée. Elle remet surtout en question le niveau réel d'atteinte des objectifs annoncé dans les rapports de performance.

La Directrice générale indique que des dispositions sont déjà prises dans ce sens avec la mise en œuvre d'un projet de dématérialisation de la procédure d'octroi de bons.

5.3.2 Prépondérance des formations de longue durée dans le financement des bons

Il découle de l'analyse du tableau n°29 ci-dessus une forte prépondérance du financement des formations longues sur les formations courtes, soit 93% contre 7%. Les filières longues sont principalement celles relatives aux formations en gestion, finances, management, marketing et informatique. Quant aux filières courtes, elles sont essentiellement orientées dans des domaines tels que l'agriculture, bâtiment, la mécanique, l'électricité, l'horticulture, l'artisanat, l'industrie, les mines etc.

Or, les orientations du secteur tendent vers une primauté des formations de courte durée destinées à fournir les compétences techniques nécessaires pour leur insertion rapide dans le marché du travail, ainsi que le préconise le programme Xëyu Ndaw Yi. C'est ainsi que des critères permettant l'atteinte de ces objectifs ont été formulés pour la validation des programmes courts. Lesdits critères sont présentés en annexe 2.

Il y a lieu de corriger la forte prépondérance des formations de longue durée dans le financement des bons individuels et d'améliorer significativement la part des formations courtes pour répondre aux impératifs d'acquisition de compétences et d'insertion rapide du programme d'urgence.

La directrice générale indique que cette préoccupation est prise en compte depuis 2020 avec une prédominance des formations de courte durée (CPS, PFI, formations qualifiantes) par rapport aux formations de longue durée.

Cependant, aucun élément probant n'a été apporté à la Cour pour étayer cette affirmation.

5.3.3 Absence d'équité territoriale dans l'octroi des bons

Il ressort de l'examen du tableau n° 29 ci-dessus qu'entre 2017 et 2020 que l'essentiel des financements de bons individuels est accordé pour des formations se déroulant à Dakar, à hauteur de 90%, entre 2017 et 2020, tel qu'il ressort du tableau n°29 ci-dessus.

Pour 2020, la répartition par zone et par régions des 1 736 nouveaux bons de formation accordés pour cette année se présente comme indiqué au tableau n°30 ci-dessous :

Tableau n°30 : Répartition par zone et par régions des bons de formation en 2020

| Pôles territoriaux | EFFECTIFS NOUVEAUX BONS 2020 PAR REGION | | |
|--------------------|---|--------------|-----|
| | REGIONS | EFFECTIFS | % |
| OUEST | DAKAR | 1004 | 60% |
| | THIES | 84 | 5% |
| CENTRE | DIORBEL | 156 | 9% |
| | FATICK | 4 | 0% |
| | KAFFRINE | 14 | 1% |
| | KAOLACK | 45 | 3% |
| NORD | LOUGA | 3 | 0% |
| | SAINT LOUIS | 84 | 5% |
| | MATAM | 0 | 0% |
| SUD | KOLDA | 17 | 1% |
| | SEDHIOU | 3 | 0% |
| | ZIGUINCHOR | 105 | 6% |
| EST | TAMBACOUNDA | 154 | 9% |
| | KEDOUGOU | 63 | 4% |
| TOTAL | | 1 736 | |

Source : Rapport d'activités 2020

Ainsi en 2020, sur 1 736 nouveaux bons alloués, 1088, soit 65%, reviennent pôle ouest constitué des régions de Dakar et Thiès, au moment où le pôle nord polarise 5% des effectifs.

Avec l'avènement du plan d'urgence en 2021, le 3FPT envisage d'émettre 5000 bons par année suivant la nouvelle grille de répartition jointe en annexe n°5. L'objectif est notamment de corriger les déséquilibres relevés mais les critères de répartition des bons entre les départements ne sont pas précisés.

L'absence de prise en compte par le 3FPT du critère d'équité territoriale, notamment dans son plan stratégique 2017-2020, limite l'atteinte des cibles situées dans les localités.

Selon la Directrice générale, l'équité territoriale dans l'octroi des bons est prise en compte avec la définition de quotas pour chaque département du pays. Elle explique que le quota prend en compte l'offre de formation existante et les potentialités de la zone.

La Cour invite le 3FPT à prendre les dispositions nécessaires, en rapport avec les autres parties prenantes, pour que la répartition des bons par département arrêtée dans le cadre du programme « Xeyu Ndaw yi » soit effectivement mise en œuvre.

Recommandation n°22 :

La Cour recommande au Directeur général du 3FPT de veiller :

- à prendre les dispositions utiles pour fiabiliser et maîtriser la procédure de contractualisation avec les écoles,
- à améliorer significativement la part des formations courtes dans le financement des bons individuels pour répondre aux impératifs d'acquisition de compétences et d'insertion rapide du programme d'urgence ;
- à corriger le déséquilibre dans le financement des bons au profit de Dakar en facilitant l'accès au financement des demandeurs des autres régions.

5.3.4 Déséquilibre en faveur des grandes écoles de commerce

Il résulte de l'analyse du détail des financements de bons accordés à Dakar en 2019 et 2020 que ceux-ci sont concentrés autour de quelques grandes écoles, ainsi qu'il ressort du tableau n°31 ci-dessous.

Tableau n°31 : Ecoles concentrant l'essentiel du financement de bons individuels en 2019 et 2020

| Etablissements | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|
| ESTG | 186 255 000 | 39 627 000 |
| BEM | 329 170 100 | 174 471 500 |
| THELMA | 127 169 500 | 104 161 500 |
| ESP | 168 162 500 | 47 124 150 |
| IAM | 192 903 750 | 46 281 000 |
| ISI | 201 485 600 | 370 195 920 |
| DAUST | 66 555 000 | 90 500 000 |
| Total grandes écoles | 1 271 701 450 | 872 361 070 |
| TOTAL DU GUICHET | 4 576 467 258 | 3 109 685 292 |
| Part des grandes écoles | 28% | 28% |

Sources : Rapports d'activités et grands livres

Ainsi, plus du quart des financements de ce guichet sont destinés à 7 écoles privées situées à Dakar, avec des coûts individuels de formations relativement élevés, autour de 80 000 FCFA par mois.

La concentration des financements de bons individuels à Dakar et au profit d'établissements composés en majorité d'écoles de commerce, à des coûts relativement élevés, ne favorise pas la diversification des financements au profit de filières pratiques, porteuses d'emplois, et un plus grand accès au financement des demandeurs des autres régions du Sénégal.

La Directrice générale indique que les dispositions sont prises pour corriger cette situation en 2023. Elle explique que la répartition des bénéficiaires a été faite sur la base de l'identification des secteurs potentiels pourvoyeurs d'emplois et des besoins en ressources humaines qualifiées induits par la mise en œuvre de projets et programmes structurants de l'État (Projet 100 000 logements, PRODAC, Agropoles, BRT, etc....).

Elle précise que la répartition tient également compte d'une meilleure équité territoriale, mais aussi des critères de genre et de niveau de formation.

5.3.5 Inexistence d'un dispositif de suivi de l'insertion des bénéficiaires de bons de formation

Il ressort de l'examen des documents de planification stratégique ainsi que des entretiens effectués, que le 3FPT ne s'est pas fixé d'objectifs en termes d'insertion des bénéficiaires de bons de formation.

Ainsi, le 3FPT finance la formation de milliers de jeunes chaque année sans s'intéresser à l'utilité de ces formations, à savoir les opportunités d'insertion auxquelles elles donnent lieu. Or, il est d'un grand intérêt que le Fonds mette en place un mécanisme d'appréciation du taux

d'absorption des formés dans le monde du travail, de manière globale et suivant les filières, pour mieux orienter ses interventions.

Par ailleurs, il n'y a pas de procédures mises en place pour recueillir des informations pertinentes auprès des bénéficiaires de bons sur les opportunités d'insertion qu'ils ont pu saisir à la suite de leurs formations. Il est indiqué que ces diligences soient mises à la charge d'une structure interne qui pourrait assurer le recueil et le traitement des informations fournies par les bénéficiaires et les entreprises.

L'inexistence d'un dispositif de suivi de l'insertion des bénéficiaires des bons de formation ne permet pas, au-delà du cadre de mesure des performances, d'apprécier l'impact du financement de la formation professionnelle et technique sur l'employabilité et l'insertion des jeunes.

La Directrice générale précise que le nouvel organigramme prévoit un bureau orientation et insertion au sein du GFDI, qui faciliterait la mise en œuvre de cette recommandation, dès que le poste sera pourvu, avec une priorisation du partenariat avec les établissements ayant des dispositifs d'appui à l'insertion des formés. Elle indique que le 3FPT projette de réaliser des études régulières pour mesurer l'insertion des bénéficiaires des financements.

Recommandation n°23 :

La Cour recommande au Directeur général du 3FPT de veiller :

- à corriger le déséquilibre dans le financement des grandes écoles de commerce, notamment en ciblant les filières pratiques et en facilitant l'accès au financement des demandeurs des autres régions ;
- à se doter d'un dispositif de suivi de l'insertion des bénéficiaires de bons de formation pour apprécier le taux d'absorption des formés dans le monde du travail, de manière globale et suivant les filières, pour mieux orienter ses interventions.

CONCLUSION

Créé en 2014 pour consolider et élargir les attributions anciennement dévolues au FONDEF, le 3FPT est désormais l'instrument principal de financement de la formation professionnelle et technique au Sénégal. Cependant, cette transition n'a pas été menée conformément aux dispositions en vigueur notamment en ce qui concerne la liquidation du FONDEF et la dévolution de son patrimoine. Aussi, faute d'une claire perception du statut juridique du 3FPT, ses dirigeants ont longtemps tardé à lui appliquer les dispositions pertinentes.

Dès lors des manquements sont notés sur la mise en place des organes d'administration et sur l'opérationnalité des outils de pilotage notamment l'organigramme et le manuel de procédures. De même, la mise en place des pôles régionaux est caractérisée par des insuffisances liées à l'absence de cadre de fonctionnement et de définition claire de leurs attributions.

L'inadéquation de certains profils par rapport aux postes occupés et l'absence de cadre d'évaluation des performances des travailleurs sont des limites à une gestion optimale des ressources humaines avec une incidence négative dans l'atteinte des résultats.

Les insuffisances notées au niveau de la planification stratégique, le contrôle et le suivi-évaluation se sont répercutées de façon manifeste dans les différentes activités du 3FPT. Même si le Fonds s'est doté des outils essentiels de contrôle interne, il reste que le défaut de fonctionnalité du comité d'audit constitue une faiblesse à corriger.

Les activités de communication déroulées pour assurer la visibilité du Fonds et la vulgarisation de ses missions, sur l'ensemble du territoire national, restent limitées par l'absence d'une stratégie coordonnée et l'insuffisante prise en compte des pôles et des réalités locales. Cette situation a considérablement limité sa capacité à rendre visible toutes ses actions et à atteindre toutes ses cibles.

En ce qui concerne ses ressources, le 3FPT tarde à maîtriser leur processus de recouvrement. Malgré l'affectation de la totalité de la CFCE à la formation professionnelle et technique, sa mobilisation est limitée par une forte déperdition, concernant en particulier la CFCE complémentaire dont l'utilisation est régie par un arrêté du ministre de tutelle technique. En ce qui concerne les ressources en provenance des PTF et les ressources internes, le 3FPT les a insuffisamment réalisés durant la période sous revue.

L'utilisation des ressources pour le financement d'activités de formation est caractérisée par des insuffisances qui sont induites par la lourdeur des certaines procédures de financement, les lenteurs dans la validation des projets et le déficit de responsabilisation des pôles territoriaux, les manquements dans le suivi et l'évaluation. Ces facteurs limitent l'exécution correcte et en temps opportun des activités de formation. Il en est ainsi de l'absence d'articulation avec les autres acteurs du secteur notamment les structures d'insertion ne permettent pas d'apprécier les résultats des actions de financement menées et d'en envisager une appréciation de l'impact.

Les résultats atteints par le 3FPT ne sont pas négligeables si on considère le nombre de travailleurs et de jeunes formés depuis sa mise en place. Cependant, compte tenu du rôle important qu'il peut jouer dans l'employabilité des jeunes et la résorption du chômage, il lui faut corriger les insuffisances relevées dans la prise en compte de l'équité territoriale, dans le ciblage des filières et secteurs prioritaires, de même que leur cohérence avec des orientations stratégiques découlant des besoins en formation identifiés et des cibles à atteindre.

Le Président de chambre

Abdoul MADJIB GUEYE

Annexe 1 : Cadre logique de la communication

| OBJECTIFS | RESULTATS | INDICATEURS | ACTIVITES | Acteurs impliqués | Valeur Cibles |
|--|--|--|--|--|---|
| Développer la notoriété et l'image du 3FPT | Les services du 3FPT sont connus et appréciés | | Elaborer la stratégie et le plan de communication | 3 FPT | |
| | | Diversité des supports | Concevoir les outils de communication du 3FPT | Cellule Com Prestataires de services | Disponibilité minimum de 20 supports |
| | | Le nombre de requête de financement | Organiser une tournée nationale d'information et de sensibilisation sur les missions et services offerts par le 3FPT | 3FPT- Autorités locales- Partenaires- Bénéficiaires | 1 000 requêtes de financement par an |
| | | | Utiliser les médias de masse | 3FPT- Parties prenantes | |
| | L'information relative aux services du 3 FPT est accessible à tous | Nombre de visiteurs Nombre de requêtes reçues en lignes | Concevoir et animer un site web fonctionnel et interactif | Cellule Com | 3000 visiteurs par an |
| | | | Mettre en place un système d'information et de gestion électronique des documents du 3FPT | 3FPT | Accessibilité - public à 50 % -personnel 75% |
| | Le réseau intranet fonctionne et est soutenu par un serveur | | Présence sur les réseaux sociaux (networking) | Cellule Com | Augmentation de la communauté de fans 95% Engagement avec nos contenus |
| | L'adhésion des parties prenantes est manifeste | Nombre de requêtes reçues | Participer aux Foires, expositions, Salon | Cellule Com | 1 000 requêtes de financement par an |
| | | Le taux de satisfaction | Organiser une cérémonie de lancement officiel des activités du 3FPT | 3FPT-Etat - Partenaires- Bénéficiaires | 90% participants |

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|---|--|--|---------------------------------|
| | | Le niveau de contribution des parties prenantes | Organiser des tables de concertation entre le 3 FPT et les parties prenantes | 3FPT-Etat - Partenaires- Bénéficiaires | |
| | | | Elaborer un bulletin d'informations (newsletter) du 3FPT | Cellule Com et Guichet | |
| Développer la communication interne | Le personnel est engagé autour des objectifs du 3FPT | L'engagement et le sentiment d'appartenance du personnel se développent | Organiser des rencontres internes d'échange d'informations | Personnel 3FPT | Personnel du 3FPT engagé à 100% |
| | | | Elaborer un journal interne | Cellule com | |
| | | | Organiser un atelier team building du 3FPT | Personnel 3FPT Consultant | |
| Favoriser la recherche | L'expertise du personnel est reconnue | La qualité des productions du 3FPT Le nombre de brochures spécialisées | Mettre en place un centre d'information et de documentation | DG Cellule com | 100 brochures spécialisées |

CRITERES DE VALIDATION DES PROGRAMMES COURTS

| N° | Critères |
|-----------|---|
| 1 | Pertinence du programme relativement à la demande en qualification de la localité et aux potentialités d'insertion des formés |
| 2 | Fonctionnalité du dispositif d'appui à l'insertion des formés et à l'entrepreneuriat |
| 3 | Pertinence du choix des investissements (en rapport avec l'existant au sein de l'établissement et le GOMP ou équivalent) |
| 4 | Contribution projetée du projet à l'accès à la formation au niveau de l'établissement |
| 5 | Efficiences des coûts des investissements |
| 6 | Compétences RH de l'établissement à mettre en œuvre le programme |
| 7 | Prise en charge de l'approche inclusive et participative |
| 8 | Prise en charge de la dimension genre et environnement |

Annexe 3 : Répartition des financements 2019 du 3FPT par région et par secteur d'activité

| Région- Type de bénéficiaire | Bénéficiaires | Montant | Subvention 3FPT |
|------------------------------|---------------|-------------|-----------------|
| Dakar | 2 415 | 275 369 766 | 216 080 184 |
| ESE | 2 222 | 246 295 166 | 189 913 044 |
| Agro-Alimentaire | 430 | 56 740 715 | 45 392 572 |
| BTP | 94 | 60 269 415 | 40 533 595 |
| Commerce Services | 261 | 32 164 440 | 25 731 552 |
| Energie - Hydrocarbures | 234 | 24 710 144 | 19 768 115 |
| Industries diverses | 96 | 9 500 050 | 7 600 040 |
| SANTE | 1 045 | 57 098 902 | 46 237 970 |
| Transport | 62 | 5 811 500 | 4 649 200 |
| OP | 193 | 29 074 600 | 26 167 140 |
| CHAMBRE CONSULAIRE | 79 | 6 100 000 | 5 490 000 |
| OP | 114 | 22 974 600 | 20 677 140 |
| Diourbel | 150 | 20 819 635 | 20 819 635 |
| ESE | 150 | 20 819 635 | 20 819 635 |
| ARTISANAT | 150 | 20 819 635 | 20 819 635 |
| Fatick | 20 | 2 370 020 | 2 370 020 |
| OP | 20 | 2 370 020 | 2 370 020 |
| Agro-Alimentaire | 20 | 2 370 020 | 2 370 020 |
| inter région | 2 576 | 196 388 703 | 196 388 703 |
| ESE | 2 576 | 196 388 703 | 196 388 703 |
| ARTISANAT | 2 576 | 196 388 703 | 196 388 703 |
| Kaolack | 740 | 66 040 088 | 66 040 088 |
| ESE | 740 | 66 040 088 | 66 040 088 |
| Agro-Alimentaire | 240 | 24 698 985 | 24 698 985 |
| ARTISANAT | 500 | 41 341 103 | 41 341 103 |
| Kédougou | 84 | 13 900 000 | 12 246 200 |
| ESE | 54 | 8 269 000 | 6 615 200 |
| Mines | 54 | 8 269 000 | 6 615 200 |
| OP | 30 | 5 631 000 | 5 631 000 |
| CHAMBRE CONSULAIRE | 30 | 5 631 000 | 5 631 000 |
| Louga | 1 800 | 105 453 483 | 105 453 483 |
| ESE | 1 800 | 105 453 483 | 105 453 483 |
| ARTISANAT | 1 800 | 105 453 483 | 105 453 483 |
| Tambacounda | 345 | 49 173 675 | 49 173 675 |
| ESE | 115 | 11 847 675 | 11 847 675 |
| ARTISANAT | 115 | 11 847 675 | 11 847 675 |
| OP | 230 | 37 326 000 | 37 326 000 |
| CHAMBRE CONSULAIRE | 230 | 37 326 000 | 37 326 000 |
| Thies | 295 | 19 380 320 | 15 504 256 |
| ESE | 295 | 19 380 320 | 15 504 256 |
| Région- Type de bénéficiaire | Bénéficiaires | Montant | Subvention 3FPT |
| HOTELLERIE | 100 | 7 558 490 | 6 046 792 |
| SANTE | 195 | 11 821 830 | 9 457 464 |
| Ziguinchor | 670 | 85 280 058 | 85 280 058 |
| ESE | 478 | 63 804 458 | 63 804 458 |

| | | | |
|----------------------|-------|-------------|-------------|
| ARTISANAT | 393 | 56 930 566 | 56 930 566 |
| ASSOCIATION | 85 | 6 873 892 | 6 873 892 |
| OP | 192 | 21 475 600 | 21 475 600 |
| ASSOCIATION | 112 | 17 825 600 | 17 825 600 |
| CHAMBRE CONSULAIRE | 80 | 3 650 000 | 3 650 000 |
| Total général | 9 095 | 834 175 748 | 769 356 302 |

Annexe 4 : Critères de sélection pour les demandes individuelles

Les critères de sélection retenus pour l'attribution des bons de formation sont les suivants :

- 1. Etre sénégalais**
- 2. Agé de (15 à 40 ans)**
- 3. Satisfaire les prérequis (niveau d'étude minimum) pour la formation demandée**
- 4. L'équité territoriale (Quota par région et département)**
- 5. Niveau de formation demandée (Les formations professionnelles des niveaux CS CAP BEP et BT sont priorisées)**
- 6. La filière pour laquelle la formation est sollicitée (les filières porteuses d'emploi et prioritaires du PSE sont favorisées)**
- 7. La répartition genre (les demandes féminines sont encouragées)**
- 8. Le cout de la formation (respect des couts unitaires pour chaque type de formation)**
- 9. Equité sociale (une discrimination positive est faite pour les couches vulnérables et démunies)**
- 10. Qualité de l'établissement où la formation doit se dérouler**

Annexe 5 : Répartition des bons individuels par département (programme d'urgence)

| NUMERO | DEPARTEMENT | BONS DE FORMATION |
|--------|--------------------|-------------------|
| 01 | BAKEL | 46 |
| 02 | BAMBEY | 101 |
| 03 | BIGNONA | 91 |
| 04 | BIRKILANE | 29 |
| 05 | BOUNKILING | 41 |
| 06 | DAGANA | 87 |
| 07 | DAKAR | 529 |
| 08 | DIORBEL | 99 |
| 09 | FATICK | 109 |
| 10 | FOUNDIOUGNE | 108 |
| 11 | GOSSAS | 27 |
| 12 | GOUDIRY | 32 |
| 13 | GOUDOMP | 47 |
| 14 | GUEDIAWAYE | 135 |
| 15 | GUINGUINEO | 36 |
| 16 | KAFFRINE | 62 |
| 17 | KANEL | 84 |
| 18 | KAOLACK | 190 |
| 19 | KEBEMER | 91 |
| 20 | KEDOUGOU | 31 |
| 21 | KOLDA | 82 |
| 22 | KOUMPENTOUM | 73 |
| 23 | KOUNGHEUL | 44 |
| 24 | LINGUERE | 77 |
| 25 | LOUGA | 140 |
| 26 | MBOUR | 234 |
| 27 | MALEM HODDAR | 27 |
| 28 | MATAM | 93 |
| 29 | MBACKE | 316 |
| 30 | MEDINA YORO FOULAH | 39 |
| 31 | NIORO | 107 |
| 32 | OUSSOUYE | 20 |
| 33 | PIKINE | 485 |
| 34 | PODOR | 129 |
| 35 | RANEROU | 15 |
| 36 | RUFISQUE | 206 |
| 37 | SAINT LOUIS | 116 |
| 38 | SALEMATA | 08 |
| 39 | SARAYA | 15 |
| 40 | SEDHIOU | 58 |
| 41 | TAMBACOUNDA | 107 |
| 42 | THIES | 270 |
| 43 | TIVAOUNE | 170 |
| 44 | VELINGARA | 88 |
| 45 | ZIGUINCHOR | 106 |
| | TOTAL | 5000 |