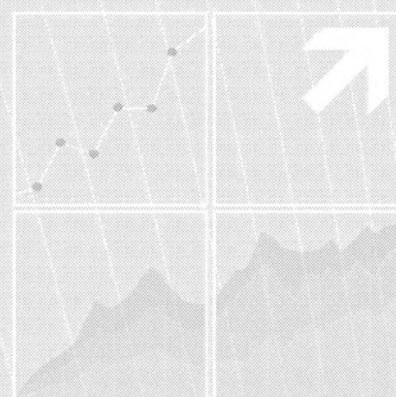


# Evaluation externe du **Programme d'appui aux politiques nationales de formation professionnelle et technique**

Rapport de synthèse  
*Mars 2007*

n° 11



SUIVI ET ÉVALUATION



**Cette évaluation a été pilotée par l'Organisation internationale de la Francophonie**

- Direction de la planification stratégique [[dps@francophonie.org](mailto:dps@francophonie.org)]
- Direction de l'éducation et de la formation professionnelle [[def@francophonie.org](mailto:def@francophonie.org)]

Etude réalisée par le bureau d'études **CRC Sogéma** (Canada Québec).

**Experts intervenants :**

- M. Daniel Viens,
- M. Pierre Cholette, assistés de :
- Mme Isabelle Guérard,
- M. Michel Depelteau,
- M. Simon Pelchat,
- M. Albérique Combarry,
- M. Charles Montaux,
- Mme Jocelyn David-Deux.

**Etude réalisée entre juillet 2006 et mars 2007**

**Synthèse**

*La présente note est une présentation synthétique du bilan, des constats relatifs aux effets des actions et du Programme d'appui aux politiques nationales de formation professionnelle et technique et de son évaluation. Elle n'engage que ses auteurs.*

**Organisation internationale de la Francophonie**

ISSN : 1728-1598

ISBN : 92-9028-304-1

## Table des matières

<b>SOMMAIRE EXÉCUTIF.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE I - OBJET, CONTEXTE ET LIMITE DE L'ÉVALUATION.....</b>	<b>11</b>
1.1 OBJET DE L'ÉVALUATION.....	11
1.2 CONTEXTE, CADRE DE L'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE .....	12
1.2.1 <i>Contexte</i> .....	12
1.2.2 <i>Cadre d'évaluation</i> .....	12
1.2.3 <i>Approche méthodologique</i> .....	13
1.3 LIMITES DE L'ÉVALUATION .....	14
<b>PARTIE II – DESCRIPTION DU PROGRAMME.....</b>	<b>17</b>
2.1 DESCRIPTION DU PROGRAMME ET DE SES COMPOSANTES.....	17
2.1.1 <i>Naissance du programme</i> .....	17
2.1.2 <i>Cadre logique reconstitué</i> .....	19
2.1.3 <i>Évolution du programme et de ses composantes</i> .....	22
2.1.4 <i>Ressources humaines et financières</i> .....	28
<b>PARTIE III - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DU PROGRAMME .....</b>	<b>37</b>
3.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS PAR COMPOSANTE.....	37
3.1.1 <i>Résultats de la Composante 1 : Concertation politique, PIE et mobilisation internationale</i> .....	37
3.1.2 <i>Résultats de la Composante 2 : Développement d'expertise et d'outils d'ingénierie de FPT</i> .....	39
3.1.3 <i>Résultats de la Composante 3 : Production, partage et échanges des pratiques et des savoirs</i> .....	41
3.1.4 <i>Résultats de la Composante 4 : Ingénierie du programme</i> .....	42
<b>PARTIE IV - ÉVALUATION RÉTROSPECTIVE DU PROGRAMME.....</b>	<b>49</b>
4.1 ÉVALUATION RÉTROSPECTIVE.....	49
4.1.1 <i>Questions d'évaluation</i> .....	49
4.1.2 <i>Système de notation</i> .....	51
4.2 ÉVALUATION DU PROGRAMME PAR COMPOSANTE.....	51
4.2.1 <i>Évaluation de la Composante 1 : Concertation politique, PIE et mobilisation internationale</i> .....	51
4.2.2 <i>Évaluation de la Composante 2 : Développement d'expertise et d'outils d'ingénierie de FPT</i> .....	53
4.2.3 <i>Évaluation de la Composante 3 : Production, partage et échanges des pratiques et des savoirs</i> .....	55
4.2.4 <i>Évaluation de la Composante 4 : Ingénierie du programme</i> .....	56
4.3 ÉVALUATION RÉTROSPECTIVE DU PROGRAMME.....	58
4.3.1 <i>Pertinence</i> .....	58
4.3.2 <i>Cohérence</i> .....	60
4.3.3 <i>Efficacité</i> .....	61
4.3.4 <i>Efficiency</i> .....	64
4.3.5 <i>Impact</i> .....	65
4.3.6 <i>Leçons tirées</i> .....	66
4.3.7 <i>Sommaire de l'évaluation</i> .....	67

<b>PARTIE V – PERSPECTIVES D’AVENIR ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>69</b>
5.1 ACQUIS, OPPORTUNITÉS ET DÉFIS.....	69
5.1.1 <i>Mission et stratégies de l’OIF</i> .....	69
5.1.2 <i>Besoins des États membres</i> .....	70
5.1.3 <i>Rôle de l’OIF et attribution des résultats</i> .....	70
5.1.4 <i>Choix des approches et des stratégies d’intervention</i> .....	71
5.1.5 <i>Ingénierie du programme pour une meilleure performance</i> .....	71
5.2 SCENARII PROPOSÉES .....	72
5.2.1 <i>Scénario 1 : Poursuite et consolidation du programme d’appui</i> .....	73
5.2.2 <i>Scénario 2 : Recadrage du programme avec des ressources réduites</i> .....	75
5.2.3 <i>Scénario 3 : Fermeture graduelle du programme d’ici fin 2009</i> .....	77
5.3 RECOMMANDATION STRATÉGIQUE.....	77
5.4 RECOMMANDATIONS PAR COMPOSANTE .....	78
5.4.1 <i>Composante 1</i> .....	78
5.4.2 <i>Composante 2</i> .....	78
5.4.3 <i>Composante 3</i> .....	79
5.4.4 <i>Composante 4</i> .....	79
5.5 RECOMMANDATIONS POUR LA PROGRAMMATION 2007 .....	80

### **Liste des encadrés, figures et tableaux**

	Page
Encadré 1 Niveaux de notation retenus pour l’évaluation.....	51
Figure 1 Ressources financières par type d’engagement .....	34
Figure 2 Ressources financières par composante pour la période 2000-2005.....	35
Figure 3 Répartition des ressources financières par nature d’activité .....	36
Figure 4 Évolution des résultats atteints par le programme sur les trois biennum .....	48
Tableau 1 Axes retenus pour l’évaluation.....	13
Tableau 2 Cadre logique reconstitué du Programme d’appui aux politiques nationales de FPT (2000-2005) .....	21
Tableau 3 Évolution des activités du programme, par biennum (2000-2005).....	23
Tableau 4 Typologie des ressources humaines en fonction de leurs attributions par composante .....	30
Tableau 5 Comparatif des allocations budgétaires (en Euros) .....	33
Tableau 6 Coût de l’expertise externe (en Euros).....	44
Tableau 7 Schéma des communications au niveau du programme .....	46
Tableau 8 Les questions de l’évaluation sous chacun des 6 axes d’évaluation .....	50

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

Dans le cadre de sa mission d'appui à l'éducation et à la formation, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) a appuyé les États membres dans leur volonté de refonder leur système de formation professionnelle et technique (FPT) en accord avec les conclusions des *Assises de Bamako (1998)*. Ainsi, l'OIF a inscrit un programme d'appui aux politiques nationales de FPT dans ses programmations biennales de 2000 à 2005. Soucieuse de mesurer les résultats et l'impact du programme tout en s'engageant dans une nouvelle phase de programmation, l'OIF a commandé, en juillet 2006, une évaluation externe dont les travaux ont été achevés en février 2007. Le présent sommaire exécutif dégage les points saillants ainsi que les principales conclusions et recommandations de l'évaluation, tant sur le plan rétrospectif pour tirer les leçons de l'expérience passée, que prospectif pour éclairer les décisions sur le devenir du programme.

### Les contours du programme

**Sur les traces des Assises francophones de la formation professionnelle et technique tenues à Bamako en mai 1998.** Le bien-fondé du programme repose sur une commande politique des ministres en charge de l'éducation formulée lors des Assises de Bamako. En effet, les ministres ont marqué leur volonté de refonder les systèmes de FPT dans le but de favoriser l'insertion des jeunes dans la vie active. Leur vision s'articule autour de la demande de formation, de l'insertion des jeunes sur le marché du travail et d'une nouvelle dynamique partenariale pour répondre aux défis de l'économie de marché dans le contexte de la globalisation. Un cadre d'action commun a été défini comme un guide sur lequel chaque pays ou groupe de pays pouvait s'appuyer pour élaborer son propre plan d'action en fonction des réalités et des objectifs propres.

**Un programme d'appui innovateur pour la Francophonie.** Le design du programme d'accompagnement, dès son origine, présentait des approches innovatrices privilégiant la recherche-action et respectant les principes de la subsidiarité. En effet, le programme a été offert à tous les États membres de la Francophonie qui, en acceptant de participer à des activités de partenariat régional, demeuraient responsables de l'élaboration de leur politique de développement de la FPT et de la traduction opérationnelle en programmes de mise en œuvre de refondation de système de FPT. Dans ce cadre d'attribution, l'OIF agissait donc comme un catalyseur de changement et ses actions étaient orientées sur la concertation entre les pays et la mise à disposition d'approches, de méthodes et d'outils de refondation qui pouvaient être utilisés par les pays participants selon leurs besoins différenciés.

**Une stratégie à trois volets complémentaires : le partenariat régional, le développement d'expertise et le partage des savoirs.** Le programme entendait favoriser l'émergence de partenariats dans le cadre de structures de coopération régionale. Au sein de ces structures, les représentants politiques et techniques des pays participants étaient invités à se positionner par rapport au processus de refondation, à définir leurs besoins et à travailler sur des thèmes communs identifiés dans le cadre d'une approche globale d'ingénierie de la FPT. Pour animer ces activités, le programme proposait de créer une expertise francophone de pointe à l'intérieur d'un cadre de collaboration Nord-Sud et Sud-Sud. Enfin, les leçons tirées de l'expérience des structures régionales et des pays et les connaissances générées par l'expertise en FPT devaient être mises en commun et partagées entre les pays.

**Un cadre d'ingénierie de programme disposant de moyens financiers limités, tirant profit de l'engagement volontaire des ressources.** L'OIF a consenti quelque 4,3 millions € au programme durant la période 2000-2005, soit une moyenne de 700 000 € par an. Plus de la moitié de ces ressources ont été consacrées à la tenue des conférences régionales et autres ateliers et séminaires. Près du quart des dépenses ont servi au développement de site internet et de la base des données, ainsi qu'à l'engagement d'un consultant d'appui et aux déplacements des experts du pool

francophone. À cette contribution financière de l'OIF se sont ajoutés la participation financière des pays participants et l'apport d'experts volontaires (non rémunérés par le programme) des pays du Nord et du Sud. Bien que la contribution de ces derniers n'ait pu être chiffrée, elle représente néanmoins un apport substantiel sans lequel le programme n'aurait pu atteindre les résultats escomptés.

### **Résultats, impact et leçons de l'expérience**

#### **La contribution de l'OIF et l'attribution des résultats dans l'approche d'accompagnement.**

L'évaluation externe a permis de reconstituer la trame du programme et de faire un bilan des résultats atteints au terme de la période 2000-2005. Ainsi, l'inventaire des résultats par rapport aux objectifs de départ montre un bilan d'activités imposant tant par le nombre d'interventions que par la qualité des prestations de services d'appui. Les pays participants partagent une vision du développement de la FPT, un langage commun et une approche de refondation; les échanges au niveau régional ont permis de mettre en lumière des défis communs, mais aussi des différences importantes des contextes spécifiques à chaque pays; les ateliers et conférences ont permis de mobiliser les décideurs politiques et les spécialistes chargés de la FPT; ces activités ont permis de conforter l'expertise francophone en FPT. Par contre, les gestionnaires du programme n'ont pas documentés suffisamment les résultats tangibles de la refondation au sein des pays participants et, par extension, la contribution directe du programme dans la chaîne des résultats de refondation.

**Un agenda inachevé de refondation de système de FPT.** Les rencontres et visites de travail de l'équipe d'évaluation dans une dizaine de pays d'Europe centrale et orientale et d'Afrique ont permis de constater l'ampleur des défis qui restent à relever dans la refondation de système de FPT. Des progrès significatifs ont été accomplis, certes, dans les pays qui avaient déjà amorcé la refondation de leur système. Néanmoins, des besoins importants demeurent dans des pays qui souhaitent se doter d'une politique cohérente et intégrée de FPT, articuler un programme opérationnel de mise en œuvre d'une réforme, et mobiliser des financements internationaux.

**L'importance critique de la documentation des résultats et de leur diffusion.** L'une des principales faiblesses du programme réside dans la capacité de produire une documentation simple et efficace sur les résultats et de partager l'information efficacement. Alors que le programme a très bien réussi à décrire le processus de refondation par la publication des *Cahiers d'ingénierie* qui constituent maintenant une source documentaire incontournable, il a été moins efficace dans la production de nouveaux savoirs et de bonnes pratiques tirés des expériences riches et diversifiées de la Francophonie. La plateforme internet du Carrefour francophone de la FPT gagnerait, dans ce sens, à être alimentée et exploitée plus efficacement afin de favoriser les échanges d'expériences et de capitaliser sur les résultats acquis.

**La création d'un noyau d'expertise et le transfert institutionnel.** Un programme d'une telle envergure nécessitait l'affectation de plus d'une ressource à plein temps au sein de l'OIF pour assurer l'administration du programme, coordonner les interventions, produire des documents d'appui et documenter les résultats, bonnes pratiques et leçons tirées de l'expérience. Le positionnement stratégique de l'OIF dans le champ de l'éducation et de la formation professionnelle et technique commande le développement d'une expertise reconnue de haut niveau au sein même de l'institution.

### **Évaluation du programme**

En conformité avec les six axes fixés pour l'évaluation et le cadre de notation retenu<sup>1</sup>, le programme d'appui est jugé pertinent, cohérent et efficient, avec un impact satisfaisant. Il laisse toutefois voir des lacunes au niveau de l'efficacité et des leçons tirées.

---

<sup>1</sup> Les six axes d'évaluation incluent : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et les leçons tirées. Le cadre d'évaluation énonce les principales questions de l'évaluation ainsi que les méthodes retenues.

## Perspectives d'avenir

L'OIF s'interroge actuellement sur l'opportunité de poursuivre l'appui au développement de politiques et à la refondation de systèmes de FPT dans le contexte de sa mission et, s'il y a lieu, sur son positionnement stratégique dans ces domaines par rapport aux autres bailleurs. Fort des constats de l'évaluation et sur la base des acquis, trois scénarii relatifs à l'avenir du programme sont présentés ci-après.

**Scénario 1.** Poursuite des objectifs fixés initialement par le programme et consolidation de toutes les composantes actuelles, en conservant les mêmes axes stratégiques d'intervention pour l'ensemble des pays francophones, ceci en fonction de résultats escomptés définis préalablement au niveau de chaque région, avec des indicateurs de rendement tant sur le plan institutionnel qu'au niveau des besoins différenciés des régions. Ce scénario repose sur des allocations budgétaires de l'ordre de 1,2 M € par année, sur un horizon de cinq ans, afin de garantir l'appropriation et le changement durable en matière de refondation de la FPT.

**Scénario 2.** En fonction d'une disponibilité réduite de ressources, réorientation des stratégies d'intervention en ciblant uniquement les pays faisant l'objet d'une Convention cadre de coopération régionale et recadrage des activités d'appui du programme en fonction des besoins prioritaires identifiés au niveau des régions en matière d'élaboration de politiques de FPT, de stratégies de mise en œuvre et de plans de financement. Le rôle d'appui de l'OIF devient davantage celui d'un facilitateur et les modes de gestion sont plus décentralisés selon une approche de gestion axée sur les résultats et de responsabilisation régionale.

**Scénario 3.** Fermeture graduelle du programme sur l'horizon 2009 en appuyant uniquement les régions ou les pays qui possèdent des Conventions spécifiques de coopération portant sur des aspects spécifiques de refondation et mise en place de systèmes de suivi des activités et d'évaluation des résultats en fonction de critères de rendement, avec rédaction du bilan et diffusion aux pays membres des savoirs générés et des leçons apprises des expériences.

Chacun de ces scénarii est davantage explicité dans le rapport d'évaluation, faisant ainsi apparaître le bien fondé et sa pertinence, les ressources requises ainsi que les avantages, limites et risques éventuels. Suite aux résultats positifs obtenus à ce jour, une recommandation stratégique est proposée par le Consultant pour la poursuite éventuelle du présent programme et des recommandations spécifiques sont données pour chacune des composantes afin de rendre le programme plus performant. Il appartiendra toutefois à l'OIF de prendre les décisions qui s'imposent compte tenu des objectifs stratégiques poursuivis et des orientations préconisées en matière d'éducation et de formation pour les prochaines années.





# INTRODUCTION

Ce document présente le rapport final portant sur l'évaluation externe du « *Programme d'appui aux politiques nationales de formation professionnelle et technique* » demandée par l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) en juillet 2006. Le rapport compte cinq parties qui sont respectivement :

## **Première partie**

**Objet, contexte et limites de l'évaluation.** Fondé sur les Assises de Bamako tenues en mai 1998, le programme d'appui visait à accompagner les pays membres de la Francophonie dans leur volonté de refondation de leur système de FPT. Le programme s'est déroulé sur une période de six ans, à travers trois programmations biennales de l'OIF. Il a bénéficié d'un apport direct de quelque 4,3 millions € durant la période 2000 à 2005.

## **Deuxième partie**

**Description du programme et de ses composantes.** Afin de bien saisir les contours du programme, cette partie présente un cadre logique reconstitué ainsi qu'un cadre de mesure du rendement précisant les résultats escomptés à l'horizon 2005. Une attention spéciale porte sur les différentes activités réalisées durant cette période de six ans, conformément à la stratégie d'accompagnement préconisée et à la structure des activités retenue pour les fins de l'évaluation.

## **Troisième partie**

**Présentation des résultats du programme et de ses composantes.** Cette troisième partie décrit les principaux résultats atteints à la fin 2005 par rapport aux objectifs visés initialement par le programme et aux résultats escomptés pour chacune des quatre composantes, soit : a) la concertation politique, le partenariat inter États et la mobilisation internationale; b) le développement d'expertise et d'outils d'ingénierie de FPT; c) la production, le partage et les échanges des pratiques et des savoirs; et d) l'ingénierie du programme.

## **Quatrième partie**

**Évaluation rétrospective du programme et de ses composantes.** Cette quatrième partie forme le cœur même de l'évaluation. Une évaluation de chaque composante précède l'évaluation rétrospective du programme dans sa globalité, selon les six axes retenus, soit : 1) la pertinence, 2) la cohérence, 3) l'efficacité, 4) l'efficience, 5) l'impact du programme ainsi que 6) les leçons apprises. Les résultats de l'évaluation du programme sont donnés selon une échelle d'appréciation qui comprend quatre notations distinctes, soit : a) très satisfaisant (TS); b) satisfaisant (S); c) insatisfaisant (I); et d) très insatisfaisant (TI).

## **Cinquième partie**

**Prospective d'avenir et recommandations.** Cette cinquième et dernière partie du rapport présente les risques et opportunités concernant l'avenir du programme, ainsi que trois scénarii permettant à l'OIF de prendre une décision sur la poursuite éventuelle, en totalité ou en partie, du programme, ou sur sa fermeture graduelle sur un horizon 2007-2009. Dans l'éventualité d'une continuité du programme à plus long terme, telle que recommandée par l'évaluation externe, cette dernière partie propose des pistes de consolidation pour une meilleure performance interne et externe du programme ainsi que des recommandations opérationnelles par composante, incluant une batterie d'indicateurs de rendement liés à la gestion axée sur les résultats que l'OIF entend introduire dans tous ses programmes.



# PARTIE I - OBJET, CONTEXTE ET LIMITE DE L'ÉVALUATION

## 1.1 Objet de l'évaluation

Cette première partie du rapport a pour but de présenter l'objet de l'évaluation. Il s'agit du programme d'appui aux politiques nationales de FPT pour la période 2000-2005. L'évaluation s'échelonne donc sur un horizon de six ans, à travers trois exercices de programmation de l'Agence intergouvernementale de la Francophonie (AIF) d'une durée de deux ans chacun. Au cours de ces trois exercices, le programme a évolué en fonction des besoins prioritaires exprimés par les régions. Cependant, les grandes orientations, le but et l'esprit du programme sont demeurés constants, fidèles aux *Conclusions des Assises de Bamako* (mai 1998) qui lui ont donné naissance.

Les fondements du programme ainsi que son évolution se retrouvent à la partie II. Cette partie présente un cadre logique reconstitué mettant en évidence les résultats escomptés au niveau de chaque composante. On y retrouve également l'évolution des activités mises en œuvre au niveau de chaque composante ainsi qu'un aperçu des ressources humaines et financières consacrées au programme jusqu'à la fin 2005. Notons que le programme est toujours en cours en 2006 et en 2007 et que son avenir doit être décidé, en partie, sur la base des conclusions de la présente évaluation.

L'évaluation externe demandée par l'OIF a une double finalité. Dans un premier temps, elle doit porter, à partir des critères retenus d'un commun accord, un jugement sur le programme et ses composantes. Il s'agit de l'évaluation rétrospective. Dans un deuxième temps, l'étude doit faire des recommandations quant à la pertinence de poursuivre le présent programme, selon la programmation en cours au sein de l'OIF, soit dans sa conception initiale, soit en modifiant certaines composantes ou encore, en y mettant un terme. Dans l'éventualité d'une poursuite, l'évaluation prospective devra préciser les résultats attendus ainsi que les indicateurs de rendement requis.

L'évaluation rétrospective s'appuie sur trois démarches complémentaires mises de l'avant conformément à la méthodologie proposée pour l'évaluation. La première démarche consistait à dresser un bilan factuel et un rapport de caractérisation du programme. Un rapport spécifique à cette fin a été remis au Comité de pilotage en octobre 2006. La deuxième démarche visait à produire un cadre d'évaluation définissant les principales questions, méthodes et outils de collecte des données. Ce cadre d'évaluation est donné au chapitre 2 qui suit. Enfin, la troisième démarche consistait à recueillir, en fonction des enjeux et questions de l'évaluation, des informations pertinentes et des opinions auprès d'acteurs impliqués dans la conception et/ou la mise en œuvre du programme, tant à l'OIF que dans les pays membres de la Francophonie ou d'autres organismes intéressés à la FPT. Suite à l'analyse de ces données et informations, les résultats du programme sont présentés à la partie III tandis que l'évaluation proprement dite du programme et de ses composantes se retrouve à la partie IV.

L'évaluation prospective proposée s'appuie sur les constats enregistrés par l'évaluation rétrospective ainsi que sur le cadre de programmation de l'OIF pour la période 2006-2009. Cette section présente des pistes pour le futur et donne trois scénarii permettant à l'OIF de prendre une décision éclairée sur le maintien ou la fermeture éventuelle du programme. Dans l'éventualité d'une continuité, le rapport présente des recommandations pour une meilleure performance du programme, à la lumière des résultats atteints à ce jour et des leçons tirées de l'expérience des six dernières années. Ces éléments sont au cœur de la cinquième et dernière partie du présent rapport. L'évaluation prospective propose également, à titre indicatif, un cadre logique et un cadre de mesure de rendement permettant un meilleur suivi et une évaluation des résultats à partir d'indicateurs, selon un mode de gestion axée sur les résultats.

## 1.2 Contexte, cadre de l'évaluation et méthodologie

### 1.2.1 Contexte

Les termes de référence élaborés par l'OIF sont joints en Annexe A. Ils décrivent le contexte dans lequel se situe la présente évaluation ainsi que les objectifs poursuivis par celle-ci.

« Dans le cadre de son programme quadriennal (2006-2009), l'OIF doit engager un second cycle de ce programme. Il s'agit d'accompagner les États qui ont pris l'engagement politique de poursuivre le partenariat inter États comme outil de développement de leur système national de formation professionnelle et technique. Il est apparu pertinent d'engager ce second cycle par une évaluation externe des actions menées depuis l'approbation de ce programme lors du sommet des chefs d'État de Moncton en septembre 1999. De façon globale, l'évaluation demandée vise :

- à apprécier la pertinence et la cohérence du dispositif mis en place,
- à estimer la nature et la qualité des résultats obtenus après 6 ans d'activité du programme,
- à permettre une analyse globale du projet en terme économique (analyse coût/avantage),
- à faire des recommandations quant à la poursuite, la réorientation ou l'abandon de tout ou partie du programme,
- et à développer, le cas échéant, un mécanisme de suivi (système d'indicateurs) du programme. »

Cette activité s'inscrit dans le processus formel d'évaluation externe des programmes réalisés par l'OIF<sup>2</sup>. Ainsi, les résultats de la présente évaluation permettront aux administrateurs et décideurs de statuer sur la poursuite, en totalité ou en partie, du programme actuel ou de son arrêt à plus ou moins brève échéance, selon le cas.

### 1.2.2 Cadre d'évaluation

Afin de satisfaire à ces objectifs, un cadre d'évaluation a été élaboré, puis validé par le Comité de pilotage en date du 24 octobre 2006<sup>3</sup>. Ce cadre d'évaluation donné en Annexe B permet de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les **axes de l'évaluation** devant être retenus ?
- Quelles sont les **méthodes de cueillette** de l'information ?
- Quels sont les **groupes d'interlocuteurs** visés par la recherche d'information ?
- À la lumière du bilan factuel, quels sont les principaux **résultats du programme et de ses composantes, par région**, sur lesquels des informations et des appréciations seront recherchées chez les interlocuteurs ?
- Quelle est la **trame d'un entretien-type** avec un interlocuteur ?
- Quels sont les principales **questions et éléments d'information recherchés lors des entretiens**, en fonction de chaque groupe d'interlocuteurs et de l'un ou l'autre des six axes d'évaluation ?
- Quels sont les principaux **items d'un questionnaire** pouvant être distribué auprès d'un échantillon d'interlocuteurs ?

---

<sup>2</sup> Organisation internationale de la Francophonie (OIF), Mars 2006. L'évaluation externe de programmes à l'Organisation internationale de la Francophonie. 33 pages.

<sup>3</sup> CRC Sogema, Octobre 2006. *Compte-rendu de la conférence téléphonique du 24 octobre 2006*. Document mimeographié de 2 pages.

D'un commun accord, **six axes d'évaluation** rétrospective ont été retenus, auxquels s'ajoutent les questions liées à l'évaluation prospective. Ces axes, ainsi que les principaux champs examinés correspondants, sont illustrés dans le tableau qui suit, incluant les perspectives d'avenir du programme.

Tableau 1 – Axes retenus pour l'évaluation

<b>Axes d'évaluation</b>	<b>Champs examinés</b>
1. Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission et cadre stratégique de l'OIF</li> <li>• Programmation biennale</li> <li>• Risques et mesures d'atténuation</li> </ul>
2. Cohérence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix des stratégies, des processus, des activités et des moyens</li> <li>• Alignement des moyens, des résultats attendus, et des objectifs</li> <li>• Compréhension commune de l'ingénierie de la FPT</li> </ul>
3. Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré d'atteinte des objectifs et des résultats attendus</li> <li>• Effet de levier du programme</li> <li>• Retombées directes et indirectes (non attendues)</li> </ul>
4. Efficience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteinte des objectifs et des résultats attendus au meilleur coût</li> <li>• À l'intérieur des budgets et du calendrier proposé</li> <li>• Qualité et quantité des ressources pour la réalisation des objectifs</li> </ul>
5. Impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effets sur les politiques nationales et la refondation des systèmes de FPT</li> <li>• Effets d'entraînement sur les pays participants aux partenariats inter États (PIE)</li> <li>• Degré d'appropriation et pérennité</li> </ul>
6. Leçons tirées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentation des expériences et diffusion des apprentissages et savoirs générés</li> <li>• Utilisation des apprentissages dans la gestion du programme</li> </ul>
Perspectives d'avenir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientations stratégiques (maintien, modulation, adaptation, changement, abandon)</li> <li>• Objectifs et composantes porteuses de résultats tangibles et d'appropriation</li> <li>• Gestion/ingénierie du programme, en particulier les indicateurs de performance</li> </ul>

### 1.2.3 Approche méthodologique

Afin de mener à terme cette évaluation externe, l'OIF et le Consultant ont convenu d'une approche méthodologique permettant d'atteindre les résultats visés par la présente l'évaluation. Le cadre méthodologique, les méthodes et instruments de cueillette des données se retrouvent en Annexe B tandis que la stratégie d'intervention est explicitée en Annexe C.

Cinq **méthodes de cueillette** de l'information ont été retenues. Elles comprennent : a) l'analyse de la documentation; b) des entretiens semi-structurés; c) des groupes de discussions; d) la consultation du site du Carrefour francophone de la Formation professionnelle et technique (CF-FPT), anciennement la Base des Savoirs Francophones (BSF) et enfin, e) un questionnaire a été élaboré afin de pouvoir rejoindre, si requis, un plus grand nombre d'interlocuteurs provenant des différents pays impliqués dans le programme de l'OIF<sup>4</sup>.

Six **groupes principaux d'interlocuteurs** principaux ont été ciblés pour la cueillette d'information. Ces groupes comprennent notamment : a) des cadres et professionnels responsables de la gestion et de la coordination du programme, à l'OIF et à l'extérieur de l'institution, incluant les membres du

<sup>4</sup> D'un commun accord avec l'OIF, ce questionnaire n'a pas été envoyé.

Comité exécutif du programme et du Comité de pilotage de l'évaluation, ainsi que les correspondants nationaux de l'OIF; b) des représentants politiques – ministres ou secrétaires généraux – responsables de la FPT dans les pays francophones participants; c) des gestionnaires nationaux chargés de la FPT, dont des cadres de direction et des gestionnaires de la FPT; d) des membres du pool d'experts francophones mis en place par le programme, incluant les coordonnateurs régionaux des PIE; e) des répondants nationaux ainsi que des membres des groupes thématiques et des équipes régionales ou nationales; et enfin f) des opérateurs et usagers de la BSF/CF-FPT.

Les ressources du Consultant et de ses partenaires dans certains pays membres ont mené des **entretiens semi-structurés** lors de visites sur le terrain à partir d'une trame d'entretien type présentée dans le Cadre d'évaluation. Ces entretiens ont permis d'interviewer plus de quatre-vingt interlocuteurs dans 13 pays retenus de concert avec l'OIF<sup>5</sup>. La liste des personnes rencontrées, individuellement ou en groupe, ventilée par pays, est jointe en Annexe D.

### 1.3 Limites de l'évaluation

L'approche d'appui et d'accompagnement préconisée, dès son origine, par le programme imposait un traitement judicieux de l'imputation des résultats, une analyse approfondie des liens de causalité et une ventilation des attributions effectives concernant l'évaluation des résultats. Dès le départ, il était reconnu que les États participants demeuraient les premiers responsables des différentes actions devant mener à la refondation de la FPT dans leur pays respectif. En corollaire, l'OIF avait comme mandat principal d'initier le changement, de mobiliser l'expertise technique requise et d'agir comme catalyseur de partenariats régionaux en réponse aux besoins prioritaires communs identifiés localement. Certains résultats tangibles demeurent donc intimement liés à des décisions politiques ainsi qu'à des intrants provenant des pays participants afin de donner suite aux initiatives mises de l'avant. En conséquence, les résultats du programme appartiennent à plusieurs ordres, selon les attributions et contributions des uns et des autres. Lors de l'évaluation, il conviendra nécessairement de bien départager les responsabilités entre les différents partenaires.

De plus, la présente évaluation doit cerner adéquatement les différents champs et niveaux d'appui fournis par l'OIF afin de développer les politiques nationales de FPT a) en préparant des plans d'action pour la refondation; b) en recherchant et en mobilisant des partenariats techniques et financiers; c) en développant des programmes de formation sur mesure; et d) en renforçant des compétences internes des ministères ayant en tutelle la FPT. À ces éléments s'ajoutent des dimensions politiques pouvant avoir eu des influences importantes sur la mise en œuvre et l'appropriation des différentes interventions supportées par le programme.

Pour mener à bien l'évaluation, il a été également requis d'analyser la documentation pertinente fournie par l'OIF et dont on trouvera la liste en Annexe J. Dans certains cas, il aurait été souhaitable, pour une meilleure compréhension des problématiques régionales, d'obtenir les comptes-rendus des séminaires transnationaux, des conférences ministérielles et des rencontres de partenariat inter États. Ceci n'a pas été possible. Toutefois, cette absence de documentation a été compensée par la cueillette de dossiers remis par les interlocuteurs lors des visites sur le terrain. Quant aux résultats financiers du programme, le Consultant a été dans l'obligation de créer, à partir des informations fournies par l'OIF, une base de données informatisée afin d'en faire une analyse économique systématique, par composante et par objet de dépenses, puisque cette information n'existait pas au départ.

L'évaluation repose, de plus, sur des informations et commentaires recueillis à partir d'une grille de collecte de données utilisée lors de visites sur le terrain dans les treize pays retenus. Comme chaque

---

<sup>5</sup> Le Consultant a voyagé dans les pays suivants : Belgique (Communauté française), Burkina Faso, Canada (Québec), France, Guinée, Macédoine, Madagascar, Mali, Maroc, Mauritanie, Roumanie, Sénégal et Tunisie.

pays possède des caractéristiques propres et une situation unique de son système de FPT, l'analyse de situation et les constats doivent donc être mis en contexte, ce qui n'a pas empêché de tirer des conclusions propres à chacune des régions de même qu'au niveau global du programme.

Afin de mieux cerner les résultats atteints par le programme, l'approche de travail retenue pour l'évaluation prend également en compte la définition d'un cadre logique reconstitué, précisant et structurant ainsi les résultats escomptés au niveau de chaque composante. Ce cadre logique défini *ex post* a été présenté au Comité de pilotage lors de la remise du *Bilan factuel et rapport de caractérisation*, pour fins de discussions et d'approbation. Il précise ainsi les extrants, effets et impact recherchés par le programme, compte tenu des objectifs généraux visés et du but poursuivi, en plus de donner certains indicateurs de rendement permettant de guider la présente évaluation.

Dans l'approche de travail, un risque potentiel, quoique faible, avait été identifié relativement à la disponibilité et à la participation effective des responsables nationaux et des personnes ressources. Pour atténuer ce risque, des mesures ont été prises afin de communiquer directement avec les responsables nationaux de manière à proposer et adopter un programme de visite approprié à la disponibilité des uns et des autres. Ce risque ne s'est pas matérialisé. Bien au contraire, les interlocuteurs ont fait preuve de disponibilité et de compréhension de sorte que les visites ont été organisées et menées très efficacement avec les répondants nationaux, les correspondants de l'OIF et les personnes-ressources, conformément au calendrier de travail donné en Annexe E pour l'ensemble de l'étude.





## PARTIE II – DESCRIPTION DU PROGRAMME

### 2.1 Description du programme et de ses composantes

Ce chapitre présente une synthèse du bilan factuel présenté au Comité de pilotage le 9 octobre 2006. Le premier volet relate l'historique de la naissance du programme dans le cadre de la programmation de l'Agence intergouvernementale de la Francophonie (AIF)<sup>6</sup>. Le second présente un portrait du programme après six ans de mise en œuvre (2000-2005), sous forme de cadre logique *ex post*. Le troisième fait voir, à partir de chaque biennium, l'évolution des résultats escomptés et des activités mises de l'avant au niveau de chaque composante. Enfin, le quatrième volet donne un aperçu des ressources humaines et financières affectées au programme durant cette période de six ans.

#### 2.1.1 Naissance du programme

Cette première section a pour but de retracer les principaux événements et les décisions qui ont donné naissance au programme d'appui et qui permettront de reconstituer le bien-fondé et l'articulation de celui-ci par rapport à la mission de l'AIF. Ces événements se situent durant la période 1998-1999, soit à la fin de la décennie qui a précédé la décision de l'AIF d'incorporer l'appui à la FPT dans sa programmation du biennium 2000-2001.

##### 2.1.1.1 Survol historique

Les Assises francophones de la FPT, tenues sous l'égide de la Conférence des ministres de l'Éducation des pays ayant le français en partage (CONFEMEN) à Bamako en mai 1998 et connues sous le nom des Assises de Bamako, marquent la naissance du programme. En effet, les *Conclusions de Bamako*, adoptées à l'issue des Assises, énoncent des éléments de politiques et d'orientation de la FPT, tout en proposant un cadre d'action. Fort de la volonté politique exprimée au terme des Assises, une équipe mandatée à cette fin analyse les attentes et esquisse une démarche de même qu'un plan d'action en marge de la session ministérielle de la CONFEMEN, tenue à Yamoussoukro en octobre 1998. Ce plan d'action se concrétisera dans le cadre du Séminaire transnational d'information et de sensibilisation des pays de l'Afrique de l'Ouest à Grand Bassam en mars 1999, auquel participera un membre de la Direction de l'éducation et de la formation technique et professionnelle (DEFTP) de l'AIF. La VIII<sup>e</sup> Conférence des Chefs d'État tenue à Moncton en septembre 1999, viendra conforter l'AIF dans sa décision d'introduire un nouveau programme pour le biennium 2000-2001. Ce programme a été intitulé « *Appui à la conception et à la mise en œuvre des politiques nationales de formation professionnelle et technique* ».

##### 2.1.1.2 Les Assises de Bamako

Au milieu des années 1990, suite aux travaux effectués autour du thème de l'éducation de base, la CONFEMEN accorde une attention spéciale à la FPT. S'appuyant sur l'impulsion de la Conférence de Jomtien sur l'éducation de base, suite aux réformes mises en œuvre dans des pays francophones de l'Europe, de l'Amérique du Nord et de l'Afrique de l'Ouest, et conscientes des enjeux sociaux et économiques liés à la formation professionnelle, les hautes instances de la CONFEMEN décident de lancer les travaux préparatoires aux Assises francophones de la FPT qui se tiendront en mai 1998 à Bamako, au Mali.

---

<sup>6</sup> Pour les fins du présent rapport, nous utilisons les termes AIF et OIF indifféremment.

Le thème mobilisateur des Assises – *Vers une nouvelle dynamique pour l'insertion des jeunes dans la vie active* – traduit les préoccupations de changement dans l'action à l'endroit des jeunes sur le marché de l'emploi. Les membres du bureau de la CONFEMEN, auxquels se sont joints les représentants de l'OIF et des représentants de pays d'Afrique de l'Ouest où ont été initiées des réformes de système de FPT, participent au Comité de pilotage de la préparation des Assises de Bamako. Au terme de ces Assises qui réuniront près de 40 ministres et des représentants des pays de la Francophonie, un texte est adopté. Les « *Conclusions de Bamako* »<sup>7</sup> traduisent la volonté politique des autorités présentes pour la refondation de la FPT au sein des pays de la Francophonie. Ces conclusions sont résumées en Annexe F.

Les fondements conceptuels sont érigés sur la base d'une forte volonté politique des États présents. Le but recherché vise la refondation des systèmes de FPT dont les contours stratégiques et les principes directeurs sont bien ancrés, mais suffisamment souples pour permettre à chaque région et à chaque pays d'articuler un plan d'action adapté. Des objectifs ambitieux, mais réalistes, sont assignés à trois ordres de décisions et de mise en œuvre, soit : a) dans chacun des pays membres, b) au sein de leur région respective, et c) dans le contexte international. Enfin, des stratégies et des mécanismes d'intervention sont suggérés à la Francophonie : la concertation, la formation, une base des savoirs francophones (BSF), la production de nouveaux savoirs et, enfin, leur large diffusion. L'Agence de la Francophonie est déjà présente aux côtés de la CONFEMEN pour l'organisation des Assises<sup>8</sup>. Le concept du programme est né. Le prochain défi consistera à bâtir l'action autour de la volonté politique de refondation des systèmes de FPT.

### **2.1.1.3 Les suites des Assises : Yamoussoukro et Grand Bassam**

Cinq mois après les Assises de Bamako, un groupe de travail francophone a identifié quatre grands thèmes prioritaires servant de fondements au programme, soit : a) le partage de l'information entre les pays, b) le développement de politiques nationales de FPT, c) la gestion centrale de système de FPT, et d) l'apport des nouvelles technologies de l'information aux objectifs de concertation.

Au terme de la session de travail, tenue à Yamoussoukro, la décision est prise de tenir, en mars 1999, un séminaire d'information et de sensibilisation pour les pays de l'Afrique de l'Ouest, à Grand Bassam en Côte d'Ivoire. Ce séminaire permet à une quarantaine de personnes issues de huit pays d'Afrique de l'Ouest – Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Niger, Sénégal et Togo – « d'échanger sur leur situation, d'explorer des pistes de collaboration, tout en bénéficiant d'une formation et d'une sensibilisation en matière de planification, de redéfinition et d'actualisation de leur système de formation professionnelle et technique »<sup>9</sup>.

Sous l'égide de la Confemen, quatre thèmes de réflexion font l'objet de discussions, soit: a) la conception et la mise en œuvre d'une politique nationale de FPT; b) la réingénierie de gestion; c) la réingénierie pédagogique; et d) l'établissement de priorités pour la réalisation d'interventions de consolidation. Ces ateliers vont ainsi permettre d'identifier les actions concrètes devant être posées par un pays dans sa démarche de refondation de la FPT.

---

<sup>7</sup> CONFEMEN, 1998. *Les Conclusions de Bamako – Vers une nouvelle dynamique pour l'insertion des jeunes dans la vie active*. Texte adopté à l'issue des Assises francophones de la formation professionnelle et technique tenues à Bamako, au Mali, du 26 au 29 mai 1998. Texte miméographié, 10 pages.

<sup>8</sup> Agence de la Francophonie (ACCT), février 1998. Programmes de coopération multilatérale francophone 1998-1999. 173 pages. Ce document mentionne, dans les actions de concertation liées à la formation professionnelle et technique, l'action de « co-organiser ces Assises avec la CONFEMEN sous l'angle d'une refondation de l'enseignement technique et de l'insertion des jeunes dans la vie active » (p. 16).

<sup>9</sup> Agence intergouvernementale de la Francophonie, 1999. Rapport de mission (Grand Bassam – 4 au 13 mars 1999. Séminaire transnational de la formation professionnelle et technique), produit par M. Hervé Teisseire. Document miméographié, 25 pages.

De façon plus spécifique, les participants au Séminaire de Grand Bassam demandent à la CONFEMEN d'acheminer des propositions d'action au Sommet des Chefs d'État de Moncton prévu pour septembre 1999 ainsi que l'ouverture de la participation aux rencontres du Comité de programme « *Jeunesse Éducation Formation* » afin de faciliter le suivi et la mise en œuvre des propositions retenues lors des rencontres antérieures.

#### **2.1.1.4 L'appui de l'AIF dans sa programmation 2000-2001**

Dans la dernière partie de la décennie 1990, deux événements majeurs vont marquer le lancement du programme d'appui de l'AIF. D'une part, le Plan d'action adopté par les Chefs d'État et de gouvernement des pays ayant le français en partage, à l'issue de leur VIII<sup>e</sup> Conférence tenue à Moncton, confirme la priorité de la FPT, dans la ligne des Assises de Bamako. D'autre part, l'AIF inscrit, dans sa programmation du biennium 2000-2001, en continuité avec le Plan d'action de Moncton, un nouveau dossier, soit le « *Programme d'Appui à la conception et à la mise en œuvre des politiques nationales de formation technique et professionnelle* »<sup>10</sup>.

Le Plan d'action de Moncton énonce clairement, sous l'axe prioritaire de l'éducation et de la formation, le mandat confié à l'AIF : « nous demandons à l'Agence intergouvernementale de la Francophonie d'assurer, comme une priorité, le suivi des Assises de Bamako sur la formation professionnelle et technique » (AIF (2002), *Ibid.*, p. 141). De plus, les Chefs d'État et de gouvernement « [appuient] le rôle dévolu à la CONFEMEN pour contribuer à l'élaboration et à l'évaluation des politiques éducatives au sein des États et gouvernements membres » et « [encouragent] les opérateurs francophones à concentrer leur action en matière d'alphabétisation, de formation de base et de formation professionnelle et technique sur l'information et la concertation » (*Ibid.*, p. 140).

Ces priorités seront reflétées dans la programmation de l'Agence pour le biennium 2000-2001. Le programme préconisé répond aux recommandations de Bamako dans le champ de la FPT : « un appui à la conception et à la mise en œuvre de politiques nationales, associé à un projet de tables rondes de bailleurs de fonds pour le financement et le développement de la FPT » (*Ibid.*, p. 94).

Ce programme innovateur s'inscrit donc dans la mission de concertation des pays membres de l'Agence qui, par la voie de conférences ministérielles, de symposiums, de séminaires et autres moyens, vise à permettre aux États d'apprécier leurs positions et de les rapprocher. De plus, celui-ci met en valeur les interventions au niveau régional et la recherche-action « en favorisant la mise en commun de méthodes, d'instruments et d'expertises, afin de répondre à des préoccupations partagées par plusieurs pays et d'aider ces derniers à résoudre des problèmes qui transcendent les frontières, en concertation avec les autres coopérations multi et bilatérales » (*Ibid.*, p. 4).

#### **2.1.2 Cadre logique reconstitué**

Cette section a pour objet de dresser un portrait fidèle du programme d'appui de l'OIF au cours de la période visée par l'évaluation. Pour ce faire, les principaux éléments du programme ont été reconstitués à l'intérieur d'un outil basé sur la méthodologie d'évaluation de programme, soit le cadre logique permettant de visualiser les interrelations entre les objectifs, les résultats visés et les indicateurs de performance. Le Tableau 2 qui suit illustre le cadre logique reconstitué à l'horizon fin 2005.

Ce cadre logique, reconstitué selon l'approche de gestion axée sur les résultats (GAR), s'apparente aux outils de travail mis en place par les responsables du programme afin d'assurer un suivi des résultats obtenus pour chaque biennium, eu égard aux objectifs poursuivis, aux moyens mis en œuvre

<sup>10</sup> AIF, (2002). Rapport d'activités de l'Agence intergouvernementale de la Francophonie 2000-2001. Publication de l'OIF, Paris. 184 pages.

et activités réalisées ainsi qu'aux indicateurs de rendement fixés. Les informations ayant permis cette reconstitution sont issues des données tirées principalement des fiches de projet, d'activités et d'opérations produites pour chaque biennium de la période d'évaluation.

Élaboré initialement en 2000, puis confirmé en 2004 par le *Cadre stratégique décennal de la Francophonie*<sup>11</sup>, le **but** recherché par le programme est de « *contribuer au développement durable en favorisant la formation orientée vers l'emploi* ». Cet énoncé traduit un des enjeux prioritaires pour lesquels la Francophonie se mobilise : « dans la lutte contre la pauvreté et pour le développement durable, l'alphabétisation et l'éducation doivent occuper une place de premier plan [...] pour renforcer un potentiel de formation professionnelle et de recherche conduisant à l'emploi » (OIF, 2004, p. 6). Il traduit également un des objectifs stratégiques de l'OIF dans sa mission d'appui à l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, soit : « *favoriser l'enseignement, la formation et la recherche orientés vers le développement et l'emploi* » (ibid., p. 10).

L'énoncé des **objectifs** du programme se veut une synthèse des trois biennium, soit de 2000 à 2005. Ainsi, l'objectif central du programme est d'« *appuyer les États membres dans la refondation de leur système de formation professionnelle et technique* ». Cet objectif est qualifié par les choix stratégiques suivants : a) la concertation et mobilisation politique au sein de la Francophonie et des États membres; b) le partenariat inter États (PIE) et la mobilisation au sein des 6 régions du monde; c) le partage d'expertises spécifiques, pointues et adaptées aux besoins; d) le développement et l'utilisation d'outils d'ingénierie de système de FPT; et, enfin, e) les échanges de bonnes pratiques et de savoirs générés entre les pays, les experts et les acteurs intéressés.

Notons que la concertation politique demeure la pierre angulaire de tout le processus d'appui à la refondation et c'est par le biais de cette première composante que les autres ont pu prendre naissance, notamment le partenariat inter États ainsi que le partage d'expertise et des savoirs. Ce faisant, l'OIF donnait au programme une connotation politique de premier niveau, engageant ainsi les états membres dans un véritable processus d'échanges et de partenariat régional qui était innovateur et porteur d'une pérennisation des diverses actions engagées par la suite, tant en matière d'ingénierie de la FPT que de développement de systèmes et de partage des expériences de refondation et des bonnes pratiques dans le domaine.

---

<sup>11</sup> Source : OIF, (2004). *Cadre stratégique décennal de la Francophonie*. X<sup>e</sup> Conférence des chefs d'État et de gouvernement des pays ayant le français en partage. Ouagadougou, Burkina Faso. 26-27 novembre 2004. Document mimeographié disponible sur le site Internet de l'OIF, 13 pages.

Tableau 2 – Cadre logique reconstitué du Programme d'appui aux politiques nationales de FPT (2000-2005)

Résumé narratif	Résultats escomptés	Public cible	Indicateurs de performance	Cibles et dates butoirs	Conditions critiques et risques
<p><b>But :</b> Contribuer au développement durable en favorisant la formation orientée vers l'emploi</p> <p><b>Objectifs :</b> Appuyer les États membres dans la refondation de leur système par la mobilisation politique, le partenariat, l'expertise, les outils d'ingénierie, les échanges de pratiques et de savoirs, et une gestion efficace du programme</p>	<p><b>Impact :</b> La FPT contribue à : la création de richesse/réduction de la pauvreté; l'accroissement de la productivité; et l'adéquation formation-emploi</p> <p><b>Effets :</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Les États participants refondent leur système de FPT selon leurs besoins propres et leur contexte</li> <li>Des structures de partenariat sont appuyées, et des réseaux d'expertise sont développés aux niveaux national, régional et international</li> <li>Des bonnes pratiques, des savoirs et de nouveaux outils sont développés, partagés et utilisés pour la refondation</li> </ul> </p>	<p>Les pays francophones</p> <p>46 pays dans 6 régions :  <ul style="list-style-type: none"> <li>AC OI : 14 pays</li> <li>AO : 10 pays</li> <li>ANMO : 6 pays</li> <li>Asie : 3 pays</li> <li>Îles Caraïbes : 4 pays</li> <li>PECO : 9 pays</li> </ul> </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateurs macro-économiques et de développement social</li> <li>Programmes/projets de réforme de la FPT engagés ou achevés</li> <li>Ressources mobilisées pour la refondation</li> <li>Reconnaissance formelle des partenariats, des expertises, des savoirs et des outils développés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évolution annuelle et/ou durant la période</li> <li>Voir les programmations et les cibles de chacun des trois biennums du programme (2000-2001; 2002-2003; et 2004-2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilité politique des États</li> <li>Priorité et implication réelle des instances politiques</li> <li>Stabilité et continuité des responsables des systèmes de FPT</li> <li>Financement adéquat de la FPT</li> </ul>
<p><b>Composantes :</b>  1. Concertation politique, PIE et mobilisation internationale  2. Développement d'expertise et d'outils d'ingénierie de système sur des axes prioritaires de coopération  3. Production, partage et échanges des pratiques et des savoirs  4. Ingénierie du programme</p>	<p><b>Extrants :</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositifs régionaux de PIE établis et fonctionnels</li> <li>Instances politiques mobilisées au niveau régional (conférences ministérielles)</li> <li>Partenaires techniques et financiers mobilisés</li> <li>Méthodes et outils d'ingénierie de système de FPT développés et utilisés</li> <li>Groupes de travail opérationnels sur des thèmes prioritaires en réponse aux besoins des pays participants</li> <li>Pool multilatéral d'experts créé et opérationnel pour appuyer les équipes régionales et nationales</li> <li>Méthodes et outils de réforme mis en commun et partagés sur Internet (BSF et CF-FPT)</li> </ul> </p>	<p>46 pays ont répondu et participent à des degrés divers</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résolutions, plans d'action et suivi de réalisations des dispositifs de PIE</li> <li>Résolutions, plans d'action et suivi des réalisations des Accords Cadres régionaux</li> <li>PTF en FPT dans les pays visés</li> <li>Productions des groupes de travail</li> <li>Transfert d'expertise mesuré par les experts et les bénéficiaires</li> <li>Plateformes et réseaux d'échange Internet accessibles et fonctionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voir les programmations et les cibles de chacun des 3 biennums du programme (2000-2001; 2002-2003; et 2004-2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilité et continuité des responsables nationaux</li> <li>Accessibilité à l'Internet pour les réseaux nationaux</li> <li>Connectivité des réseaux et des équipements télécom</li> <li>Disponibilité des ressources financières requises</li> </ul>
<p><b>Intrants :</b></p>	<p>OIF : Prévisions budgétaires de 6,40 millions € (2000-2001 : 1,83 millions €; 2002-2003 : 1,98 millions €; 2004-2005 : 2,59 millions €)  Autres intervenants : Communauté française de Belgique, Canada, France, etc. (montants non disponibles)  Pays de la Francophonie : Tous les pays visés par le programme (montants non disponibles)</p>				

Le résumé narratif des **composantes et activités** du programme a été constitué à partir des données disponibles dans les « fiches de projet » de l'Agence. Ainsi, les activités ont été regroupées sous quatre composantes principales. Il s'agit de : a) la concertation politique, le PIE et la mobilisation internationale; b) le développement d'expertise et d'outils d'ingénierie de système sur des axes prioritaires de coopération; c) la production, le partage et les échanges des pratiques et des savoirs; et d) l'ingénierie du programme.

Le dernier élément de ce résumé narratif présente les **intrants** mobilisés pour la mise en œuvre du programme. Trois catégories d'intrants ont été retenues, soit : les ressources propres de l'AIF/OIF consacrées au programme, les contributions volontaires des pays membres ainsi que celles des pays visés par le programme.

La deuxième colonne du cadre logique énonce les **résultats escomptés**. Dans le but de respecter la hiérarchie des objectifs, ces résultats se déclinent en trois formes. Les **extrants** reflètent les résultats à court terme de la combinaison des intrants du programme et leur organisation à l'intérieur de ses composantes. Les **effets** sont le fruit d'une combinaison d'extrants qui, à moyen terme, produisent des résultats liés à l'atteinte des objectifs du programme. Enfin, les **impacts** représentent les retombées à long terme découlant du programme et doivent concourir à l'atteinte du but ultime recherché par l'OIF.

La troisième colonne concerne le **public cible**. La mission de l'OIF s'adresse aux pays francophones. Dès son origine, le programme visait tous les pays membres, soient 46 répartis dans les 6 régions de la Francophonie. Il est apparu, au terme de la période 2000-2005, que tous les pays ont répondu positivement et ont participé à des degrés divers au programme.

La quatrième colonne du cadre logique présente des **indicateurs de rendement** ou de performance. En absence d'indicateurs mesurables et quantifiables définis dès le départ, ceux proposés présentent certains éléments qui permettront de mieux évaluer l'atteinte des résultats visés par les différentes composantes du programme.

La cinquième colonne concerne les **cibles** et les **dates butoirs**. L'évolution du programme et de ses composantes est présentée ci-après. Notons toutefois que la nature même du programme (appui aux pays) et l'approche privilégiée (recherche-action) compliquent la tâche de définir très précisément des cibles de résultats attendus et des dates butoirs.

La sixième et dernière colonne énonce les principales **conditions critiques et risques** inhérents à l'atteinte des objectifs visés. Notons toutefois que lors de la planification initiale du programme, il ne semble pas y avoir eu d'examen approfondi de ces éléments. Par contre, compte tenu de l'approche itérative retenue, différentes mesures d'atténuation ont été apportées en cours de route afin de palier à certaines difficultés ou contraintes rencontrées.

### **2.1.3 Évolution du programme et de ses composantes**

Cette section présente l'évolution des activités du programme au cours de chacun des trois biennium selon les données fournies par l'OIF<sup>12</sup>. L'Annexe G illustre le regroupement des opérations, activités et projets sous forme de chantiers de même que, d'une façon plus détaillée sous forme de tableaux, la réalisation des activités et la description des résultats obtenus au niveau de chaque biennium.

---

<sup>12</sup> Sources: Données fournies par le responsable du programme et l'adjointe administrative

Tableau 3 – Évolution des activités du programme, par biennium (2000-2005)

<b>Biennium</b> <b>Composantes</b>	<b>Période préparatoire 1998-1999</b>	<b>Biennium 2000-2001</b>	<b>Biennium 2002-2003</b>	<b>Biennium 2004-2005</b>
<p><b>Concertation politique, PIE et mobilisation internationale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation aux Assises de Bamako (mai 1998)</li> <li>Participation à la session de la CONFEMEN à Yamoussoukro (octobre 1998)</li> <li>Séminaire transnational d'information et de sensibilisation des pays de l'Afrique de l'Ouest à Grand Bassam (8 pays) (mars 1999)</li> <li>VIII<sup>e</sup> Conférence des Chefs d'État à Moncton (septembre 1999)</li> <li>Réunion de programmation des séminaires transnationaux (Paris, novembre 1999)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions de travail de Bamako (février 2000) et de Dakar (novembre 2000)</li> <li>Séminaires transnationaux (nombre de pays visés) : <ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions préparatoires : 1 à Bruxelles (septembre 2000) et 2 à Paris (janv et avril 2001)</li> <li>Maghreb Machrek (6) (Beyrouth, janvier 2001)</li> <li>Afrique centrale (10) (Bangui, mars 2001)</li> <li>Pays insulaires (10) (Maurice, juin 2001)</li> <li>Pays d'Asie (3) (Vientiane, novembre 2001)</li> <li>Europe centr. et orient. (9) (Bucarest, oct. 2001)</li> </ul> </li> <li>Dispositifs régionaux de partenariat inter États en Afrique de l'Ouest <ul style="list-style-type: none"> <li>8 missions transnationales en 2001 : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Niger, Sénégal, Togo.</li> <li>3 réunions régionales du groupe de liaison (Bamako, fév. 2000; Dakar, nov. 2000; et Paris, oct. 2001)</li> <li>3 activités de partenariat : Pays insulaires : Paris, oct. 2001; Maghreb-Machrek : Tunis, déc. 2001 et Afrique de l'Ouest : Ouagadougou, déc. 2001</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositifs de partenariat inter États – Réunions des groupes de liaison sur des axes prioritaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>Afrique de l'ouest : Conakry, avril 2002; Dakar, février et novembre 2003</li> <li>Maghreb Machrek : Tunis, février 2002; Beyrouth, mars 2003</li> <li>Pays insulaires : Paris, juillet 2002 et octobre 2003</li> <li>Europe centrale et orientale : Sofia, mars 2002, Vilnius, septembre 2002; Bucarest, mars 2003, Sofia et Chisinau, octobre 2003</li> <li>Asie du sud-est : Hanoi, mai 2002; Hochiminh Ville, août 2002; Vientiane, déc. 2002; Phnom Penh, mai 2003; Ho Chi Minh Ville, août 2003 et Seam Reap, déc. 2003</li> <li>Afrique centrale : Bruxelles, jan. 2003; Paris, mars et oct. 2003; Brazzaville, oct. 2003; Ndjamena, nov. 2003; Madagascar, déc. 2003</li> </ul> </li> <li>1.3.1.1 Mise à disposition d'expertises « contenus » et « ingénierie de projet » pour les dispositifs de PIE</li> <li>Activités de partenariat inter États élaborées par les groupes de liaison régionaux : <ol style="list-style-type: none"> <li>Afrique centrale : Approche programme (Paris, oct.03 et Tananarive, déc. 03), Autonomie des centres (Tchad, nov.03.)</li> <li>Pays insulaires : Pilotage de l'offre de formation avec la demande du marché du travail (Paris, juin 03)</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conférences des ministres en charge de la FPT qui ont abouti à la signature de conventions-cadres de coopération régionales, dont 2 en 2004 et 3 en 2005 : <ul style="list-style-type: none"> <li>Afrique centrale à Brazzaville (octobre 2004)</li> <li>Europe centrale et orientale à Bucarest (novembre 2004)</li> <li>Afrique de l'ouest à Dakar (juin 2005)</li> <li>États de la COI à Victoria Mahé (septembre 2005)</li> <li>Afrique du nord et Moyen orient à Rabat (décembre 2005)</li> </ul> </li> <li>Activités de partenariat inter États élaborées par les groupes de liaison régionaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>Afrique centrale : APC (Congo, avril et oct. 2004; Cameroun, déc. 2005); approche programme (Sénégal, fév. 2005, Paris, mai 2005); autonomie des centres (Cameroun, déc. 2005); observation du marché de l'emploi (Paris, déc. 2005)</li> <li>Afrique de l'Ouest : formation de formateurs de chefs d'établissement (Dakar, avril 2004); répertoire des formations et financement de la FPT (Lomé, déc.2004 et Paris, oct. 2005); Gestion entrepreneuriale (Togo, nov. 2005).</li> <li>Europe centrale et orientale : compatibilité des référentiels de qualification; création de filières bilingues (Vilnius, mai 2004; Orléans, déc. 2004, Skopje, avril 2005, Roumanie, sept. 2005); financement du développement de la FPT : projet Leonardo, lexique multilingue (Paris, oct. et nov. 2005)</li> <li>Maghreb - Machrek: APC (Tunis, février 2004); observation du marché du travail; centres d'excellence (Tunis, février 2004)</li> <li>Asie du Sud-Est : information, sensibilisation et</li> </ul> </li> </ul>

<b>Biennium Composantes</b>	<b>Période préparatoire 1998-1999</b>	<b>Biennium 2000-2001</b>	<b>Biennium 2002-2003</b>	<b>Biennium 2004-2005</b>
			<p>3. Afrique de l'ouest : Financement de la FPT, Répertoire des formations, Formation des formateurs de chefs d'établissement (Dakar, nov. 03)</p> <p>4. Europe centrale et orientale : Comptabilité des référentiels de qualification avec le marché de l'emploi européen (Vilnius, sept.02; Roumanie, mars 03), Mise en place de classes de formation professionnelle bilingues (Vilnius, oct.02, Sofia, oct.03)</p> <p>5. Asie du Sud-Est : Renforcement des capacités de gestion des chefs d'établissement, Renforcement des capacités des enseignants de la FPT dans la planification des contenus de formation, organisation des cours, pédagogie et évaluation (Laos, déc. 02, Cambodge, mai 03, Vietnam, août 03, Cambodge, déc.03).</p> <p>• <b>Participation de l'AIF à des activités de mobilisation des partenaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe de travail pour le développement de la coopération internationale en FPT (Bonn, avril 2003)</li> </ul>	<p>mise en réseau des décideurs FPT (Marseille - Paris, oct. 2004)</p>



<b>Biennium</b> <b>Composantes</b>	<b>Période</b> <b>préparatoire</b> <b>1998-1999</b>	<b>Biennium</b> <b>2000-2001</b>	<b>Biennium</b> <b>2002-2003</b>	<b>Biennium</b> <b>2004-2005</b>
<p>Développement d'expertise et d'outils d'ingénierie de système de FPT sur des axes prioritaires de coopération</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la <b>méthodologie et des outils de travail</b> pour chaque étape du projet par le pool d'experts, incluant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matériel d'animation des séminaires</li> <li>• Document de collecte de données</li> <li>• Fiches d'identification des centres ressources</li> <li>• Fiches d'identification des expertises endogènes</li> <li>• Protocoles de suivi et d'évaluation</li> </ul> </li> <li>• En Afrique de l'ouest, 3 axes <b>prioritaires</b> retenus : ingénierie de formation, ingénierie pédagogique et NTIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production et diffusion des Cahiers de l'ingénierie de la FPT par le Ministère de l'Éducation du Québec (A partir de 2002 et continue)</li> <li>• Table ronde « Éducation formation » à l'intention de 6 experts du pool d'experts (Paris, octobre 2003)</li> <li>• Table ronde sur le financement pour l'éducation et la formation au siège de l'AIF (Paris, octobre 2003)</li> <li>• Réunion du premier groupe de travail sur le thème « Établissements de formation » (Paris, novembre 2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Activités des groupes de travail thématique</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement FPT : réunion du groupe : Paris, mars 2004; Atelier Éducation-Formation du Symposium sur l'accès aux financements internationaux (Paris, mai 2004)</li> <li>• Établissements de formation : stage M. Moiroud, Paris, fév. 2004.</li> <li>• Méthodes de transfert et réseau : Québec, Avril 2004</li> <li>• Ingénierie pédagogique : Paris, nov. 2004</li> </ul> </li> <li>• <b>Actions au niveau national</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions d'information sur la plateforme collaborative et documentaire : Sénégal (déc.2003), Mali (fév. 2004)</li> <li>• Réunions de consolidation des équipes nationales : Sénégal (déc. 2003), Mali (fév. 2004), Madagascar (juillet 2004), Mauritanie (mars 2005), Seychelles (oct. 2005) Bénin (nov. 2005), Togo (nov. 2005), Burkina Faso (nov. 2005) RCA (nov. 2005) Cameroun (déc. 2005), Cambodge : déc. 2005)</li> <li>• Missions pour intégrer l'Égypte, la Macédoine et l'Albanie à la démarche PIE</li> <li>• Missions d'experts au Niger (août 2004) et au Burkina Faso (nov. 2005)</li> <li>• Sessions d'information sur l'approche programme et sur l'ingénierie de système à Bangui (nov. 2005)</li> </ul> </li> <li>• Participation à l'atelier Éducation-formation du Symposium sur l'accès aux financements internationaux dans le cadre de la prochaine programmation quadriennale (Paris, mai 2004)</li> </ul>

<p><b>Production, et échanges des pratiques et des savoirs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion sur le développement des ressources Internet (Paris, novembre 1999)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tdr de la BSF</b> (Base des Savoirs Francophones) préparés par un groupe de travail (site <a href="http://francophoniefpt.org">http://francophoniefpt.org</a>)</li> <li>• <b>Enquête sur la situation de la FPT</b> : questionnaire sur l'état des lieux de la FPT (35 pays ont répondu sur 46 pays bénéficiaires)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validation de la version alpha de la BSF (Istres et Marseille, février 2003)</li> <li>• 25 forums virtuels ouverts pour les travaux des équipes nationales</li> <li>• Une équipe multilatérale (Sénégal, Québec et Lituanie) développe la version 2 et forme les utilisateurs</li> <li>• Mise à disposition d'expertises « contenus » et « ingénierie de projet » pour la BSF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication de cahiers sur l'ingénierie pédagogique et l'approche programme</li> <li>• Mise en place d'un réseau d'assistance mutuelle à la gestion des établissements de formation</li> <li>• Sessions de formation pour le déploiement et l'utilisation de la BSF dans les pays participants : Bamako février 2004; Madagascar juillet 2004; Bruxelles décembre 2005</li> </ul>
<p><b>Ingénierie du programme</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'un <b>pool multilatéral d'experts francophones</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions d'intégration de nouveaux experts du pool multilatéral à Paris (juin 2002 et septembre 2003)</li> <li>• Comité exécutif du programme (6 membres de 6 pays) réuni à Québec (octobre 2002) et Paris (juin 2003)</li> <li>• Dév. d'un plan d'action pour 2003 et pour le prochain biennium par les équipes multilatérales de dév. technique (Paris, juin 2003)</li> <li>• Réunions de structuration des « collègues » ingénierie de projet (Wavre, Belgique, août 2002) et ingénierie de système (Québec, octobre 2002)</li> <li>• <b>Participation de l'AIF à des activités de mobilisation des partenaires</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion UNESCO-UNEVOC et BRED-UNESCO à Dakar (mai 2002) pour l'Afrique de l'ouest : Pas de dépense associée à cette activité</li> <li>• Concertation avec la CFB (juin 2002) et recrutement d'un coopérant APEFE pour PIEAC</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement du pool des experts, des coordonnateurs des groupes de travail et des répondants nationaux (Bruxelles, juin 2006) ; préparation aux sessions des équipes nationales (Paris et Québec, oct. 2004)</li> </ul>

### 2.1.3.1 Évolution du programme par biennium

La **période préparatoire de 1998-1999** se caractérise par un ensemble d'activités visant à positionner l'AIF dans la mouvance de la refondation de la FPT. En tant qu'observateur externe et participant à des conférences internationales sous l'égide de la CONFEMEN, l'AIF devient le catalyseur de la volonté politique exprimée au sein de la Francophonie.

Le **premier biennium 2000-2001** porte sur la mise en place d'une démarche de concertation et de partenariat régional en FPT s'articulant autour des éléments suivants : a) initier une démarche de partenariat au niveau de l'ensemble de la Francophonie, b) identifier, au niveau régional, les besoins prioritaires des pays participants et c) mettre en place une expertise de pointe en FPT.

Le **deuxième biennium 2002-2003** repose sur la structuration et la mise en œuvre de partenariats inter États: a) en appuyant la mise en opération des dispositifs régionaux et en élaborant des plans d'actions appropriés aux besoins recensés, c) en développant et en diffusant un cadre systémique d'ingénierie de FPT, d) en structurant et en élargissant le pool d'experts, e) en créant la Base des Savoirs Francophones (BSF) afin de faciliter la mise en commun et les échanges des pratiques et savoirs.

Le **troisième biennium 2004-2005** permet de consolider la démarche d'accompagnement et les dispositifs de partenariat mis en place. Les objectifs de ce biennium ont porté notamment sur les aspects suivants : a) confirmer l'engagement politique des États, b) valoriser les bonnes pratiques et les compétences régionales, c) augmenter les échanges de partenariat en impliquant davantage les experts du pool, et d) engager un processus de délégation de gestion des partenariats. Durant cette période, il est à noter que la BSF a été transformée en CF-FPT par un changement de plate-forme, d'outils d'exploitation et de modalités d'accès.

### 2.1.3.2 Évolution des composantes par biennium

En complémentarité, le Tableau 3 permet de mettre en évidence l'évolution des activités de chaque composante en fonction de chacun des trois biennium sur lesquels porte l'évaluation. Il est important de noter que la plupart de ces activités sont identifiables, par lieu et par date à laquelle elles se sont déroulées. Ces références rattachées à des événements sont importantes. D'une part, elles permettent de situer l'activité dans l'espace et dans le temps. D'autre part, elles constituent généralement la référence documentaire puisque chaque « activité » possède son propre « dossier » dans la documentation et les archives du programme.

La **première composante du programme – Concertation politique, PIE et mobilisation internationale** – comporte un nombre marquant d'activités préparatoires importantes, dont les Assises de Bamako, suivies du Plan d'action de Moncton, ainsi que le premier séminaire transnational en Afrique de l'Ouest. Au cours du premier biennium, deux groupes d'activités retiennent l'attention soit : dans un premier temps, des séminaires transnationaux dans cinq régions, suivis d'une série d'activités permettant d'appuyer les dispositifs régionaux de PIE. Au cours du deuxième biennium, les activités d'appui aux dispositifs de PIE s'intensifient (en nombre et en couverture régionale) et se focalisent sur des axes prioritaires définis par les représentants des groupes de coordination régionale, auxquels s'ajoutent, en 2003, la préparation et, en 2004, l'organisation d'un *Symposium sur l'accès aux financements internationaux*<sup>13</sup> afin de mobiliser les partenaires techniques et financiers. Au cours du troisième biennium, la concertation politique occupe de nouveau une place importante avec l'organisation de conférences des ministres en charge de la FPT en vue de la signature de conventions cadres régionales tandis que les activités de PIE et des groupes de liaison se concentrent sur des thèmes prioritaires, en réponse à des besoins spécifiques et différenciés.

---

<sup>13</sup> Symposium sur l'accès aux financements internationaux organisé par l'OIF à Paris, en mai 2004.

La **deuxième composante du programme – Développement d'expertise et d'outils d'ingénierie de système de FPT sur des axes prioritaires de coopération** – lancé lors du premier biennium, des activités d'appui permettent de valider les méthodes et outils de travail. De plus, au cours de la même période, la région d'Afrique de l'Ouest identifie trois axes prioritaires de travail. Le deuxième biennium est marqué par la production et la diffusion des *Cahiers de l'ingénierie de la FPT*. S'ajoutent également des activités de développement d'expertise par le biais de groupes thématiques tandis que des formations *ad hoc* sont dispensées par des membres du pool auprès de responsables nationaux.

La **troisième composante du programme – Production, partage et échanges des pratiques et des savoirs** – initiée à la fin de l'année 1999 avec le développement de ressources Internet, les activités de cette composante se préciseront au cours du premier biennium avec la définition de termes de référence pour la BSF. De plus, une enquête sur la situation de la FPT est lancée aux fins de constituer une base des données de départ. Au cours du biennium suivant (2002-2003), les activités visent le développement et la mise en forme de la BSF. Enfin, lors du dernier biennium, la BSF cède sa place au Carrefour Francophone de la Formation Professionnelle et Technique (CF-FPT) qui est alors inauguré. Afin de faciliter l'exploitation optimale du CF-FPT, des formations des utilisateurs sont dispensées et des réseaux d'échanges et d'assistance prennent graduellement forme.

La **quatrième composante du programme – Ingénierie du programme** – comprend des activités liées à la programmation des activités, à l'identification, à la sélection et au recrutement des ressources d'appui, en particulier à l'intention du pool multilatéral d'experts, à la gestion interne du programme, incluant les réunions avec les membres du Comité exécutif, le support logistique de même que le suivi et le contrôle budgétaire, la production des rapports d'avancement et de bilans annuels, etc. Notons que l'ingénierie du programme a été, en grande partie, façonnée par les répondants nationaux et les experts du pool afin de répondre aux besoins exprimés dans chaque région, selon une approche de recherche-action, telle que préconisée par le programme. Durant le dernier biennium, on assiste à un processus de délégation impliquant davantage les coordonnateurs régionaux et les répondants nationaux dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de plans d'actions annuels répondant aux priorités retenues au niveau régional.

En résumé, cette évolution dénote trois périodes majeures dans la vie du programme. Dans un premier temps, celui-ci est légitimé politiquement par les pays francophones et il prend forme dans le cadre de structures de partenariat inter États au niveau des différentes régions de la Francophonie. Dans un second temps, l'OIF organise sa réponse aux demandes des partenariats régionaux et met en place un pool multilatéral d'experts afin d'appuyer les équipes régionales par la production d'outils d'ingénierie et l'animation d'activités répondant à des priorités régionales. Le dernier temps marque un retour à la formalisation institutionnelle, marquant ainsi la volonté de formaliser et de consolider le partenariat inter États qui demeure la pierre angulaire du programme. Ceci se concrétise par la signature de Conventions cadres de Coopération régionale (CCCR) et l'élaboration de Conventions spécifiques de Coopération (CSC) répondant à des besoins spécifiques exprimés autour du processus de refondation de la FPT.

#### **2.1.4 Ressources humaines et financières**

Cette section a pour objet de présenter, quantitativement et qualitativement, les ressources humaines et financières consenties au programme par l'OIF durant la période 2000-2005.

##### **2.1.4.1 Ressources humaines**

Au cours de la période 2000-2005, quelque 250 à 300 personnes ont été impliquées dans la mise en œuvre et le déroulement des différentes composantes du programme. Cette section a pour objet de présenter les principales attributions des acteurs impliqués ainsi que leurs contributions respectives. Le tableau qui suit présente, pour chacune des composantes du programme, une répartition des principales fonctions et attributions propres à chaque groupe d'acteurs. Cette répartition est fondée sur l'analyse des documents fournis par l'OIF ainsi que des commentaires recueillis, lors des entretiens avec les différents interlocuteurs.

À l'exception de deux ressources internes à l'OIF – le responsable du programme et une secrétaire à mi-temps – et de ressources externes dont l'appui est formalisé par des contrats de consultance établis annuellement en fonction des besoins, les autres ressources impliquées dans le programme sont externes à l'OIF et ont œuvré sur une base de volontariat. Les salaires de ces ressources externes étaient en effet pris en charge par leurs gouvernements respectifs, à titre de contribution au programme de l'OIF. Notons que les ressources externes contractualisées n'interviennent que sur des aspects techniques tels l'animation de réunion, le développement d'outils de gestion de projet, le développement de la BSF/Carrefour. Ces ressources n'interviennent pas sur le contenu qui relève de la responsabilité des acteurs du programme dans les pays bénéficiaires et des experts du pool multilatéral.

Les ressources humaines ayant contribué au programme ont été regroupées, pour fin d'analyse, en cinq catégories, tel que montré au Tableau 4. Il s'agit : a) des cadres et professionnels responsables de la gestion et de la coordination du programme, à l'OIF et à l'extérieur de l'institution, incluant les membres du Comité exécutif ainsi que les correspondants régionaux; b) des experts francophones du pool multilatéral mis en place par le programme, incluant les coordonnateurs des PIE, les membres des groupes thématiques et les équipes de suivi; c) des représentants politiques – ministres ou secrétaires généraux – responsables de la FPT dans les pays participants; d) des répondants nationaux et des membres des équipes régionales et nationales, incluant notamment des directeurs nationaux et/ou des gestionnaires d'établissement; et enfin e) les utilisateurs et bénéficiaires de la BSF devenue par la suite le CF-FPT. Il est important de noter qu'une même personne peut être incluse dans plusieurs catégories.

Les données présentées ci-après proviennent de deux sources principales : la « *banque des acteurs* » du CF-FPT présentée sur le site de la Francophonie<sup>14</sup> ainsi que des documents administratifs transmis par l'OIF<sup>15</sup>. Il y a lieu toutefois de noter que les données provenant de la *banque des acteurs* ne coïncident pas toujours avec celles fournies par l'OIF, ce qui laisse supposer que les fichiers ne sont pas nécessairement à jour, les uns par rapport aux autres.

---

<sup>14</sup> Site [www.fpt.francophonie.com](http://www.fpt.francophonie.com) visité en date du 21 septembre 2006

<sup>15</sup> Trois listes imprimées (sans date) ont été remises au Consultant en août 2006 : a) Tableau de bord du pool multilatéral des personnes ressources du programme AIF-FPT, b) Comité exécutif et groupes de travail et c) Équipes de suivi et d'accompagnement des Dispositifs régionaux de partenariat inter États.

Tableau 4 – Typologie des ressources humaines en fonction de leurs attributions par composante

Fonctions Composantes	Cadres et professionnels responsables du programme	Experts francophones du pool multilatéral	Représentants politiques	Répondants nationaux et membres des équipes régionales	Utilisateurs et bénéficiaires
1. Concertation politique, PIE et mobilisation internationale		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinateurs régionaux (5) des PIE</li> <li>• Membres des équipes de suivi des PIE</li> <li>• Consultants ponctuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministres ou secrétaires généraux ou représentants des gouvernements participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un répondant national par pays participant</li> <li>• Spécialistes FPT membres des équipes nationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres des équipes nationales</li> </ul>
2. Développement d'expertise et d'outils d'ingénierie de système de FPT		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experts volontaires pour des mandats spécifiques (e.g. montage des Cahiers d'ingénierie)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres des ateliers thématiques et des groupes de travail régionaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participants aux sessions de formation, incluant des gestionnaires d'établissement</li> </ul>
3. Production, partage et échanges des pratiques et des savoirs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Webmestre du CF-FPT et développeur du site Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de la chaîne éditoriale et modérateurs (régionaux) du site CF-FPT</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspondants nationaux du CF-FPT</li> <li>• Spécialistes nationaux qui ont contribué à la production de savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisateurs de la BSF, puis du CF-FPT</li> <li>• Membres des groupes de discussion</li> <li>• Public en général</li> </ul>
4. Ingénierie de programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chargé de programme et personnel d'appui ad hoc</li> <li>• Comité exécutif</li> <li>• Correspondants régionaux de l'OIF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres du Comité exécutif</li> <li>• Consultants ponctuels</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les directions nationales et gestionnaires de la FPT dans les différents pays de la Francophonie</li> </ul>
Nombre de personnes impliquées dans le programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 chargé et 2 ressources d'appui exécutif</li> <li>• 6 membres du Comité exécutif</li> <li>• 5 coordinateurs régionaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• quelques 40 experts du pool provenant d'une quinzaine de pays membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 70 représentants des 35 pays participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ une trentaine de répondants nationaux au niveau des équipes nationales dans une dizaine de pays.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre d'utilisateurs du site n'a pu être quantifié.</li> </ul>

La gestion du programme a été assurée par quatre instances principales, à savoir : a) le chargé de programme assisté d'une ressource *ad hoc* ponctuelle pour la coordination; b) le Comité exécutif mis en place par le chargé de programme; c) les 5 Coordonnateurs régionaux des PIE; et d) le webmestre pour la mise en place et la gestion du CF-FPT. Le chargé de programme a occupé ses fonctions à plein temps pour toute la durée du programme. Ses principales attributions portaient sur la planification des activités et la programmation budgétaire, le lancement, la mise en œuvre et la coordination des différentes composantes du programme, la gestion administrative et financière ainsi que la production des rapports de suivi auprès des autorités de l'OIF. Pour ce faire, il a été secondé par les six membres du Comité exécutif provenant notamment de la France, de la Communauté française de Belgique et du Québec de même que de la Guinée, de la Roumanie et de l'île Maurice.

Les cinq coordonnateurs régionaux étaient responsables de l'animation et du suivi des activités se déroulant dans le cadre des structures de concertation régionale et, plus spécifiquement, par le biais des partenariats inter États dans cinq régions. Ces coordonnateurs ont été identifiés et choisis parmi les membres du pool d'experts francophones. Dans plusieurs cas, leur association au programme a duré plusieurs années. Certains y sont même actifs depuis ses débuts. Notons que ces coordonnateurs ont été identifiés et recrutés par le chargé de programme à partir de profils spécifiques et de compétences reconnues en FPT sur la scène internationale. Enfin, en 2004, la gestion du CF-FPT a été confiée à un webmestre et à une équipe permettant d'opérer le site sur des bases fonctionnelles.

Selon les données recensées, une quarantaine de personnes-ressources provenant d'une quinzaine d'États et gouvernements font partie du pool multilatéral d'experts. Près de la moitié d'entre-elles sont originaires du Canada (Québec et Nouveau-Brunswick), de la France et de la Communauté française de Belgique. Par ailleurs, 5 personnes-ressources proviennent du Maghreb-Machrek (Tunisie, Liban, Mauritanie), 6 de l'Afrique de l'Ouest (Guinée, Mali, Sénégal), 2 de l'Afrique centrale et de l'Océan indien (Madagascar); 2 de l'Asie du Sud-Est (Cambodge) et 5 de l'Europe centrale et orientale (Bulgarie, Roumanie).

Les équipes nationales œuvrent au sein des cinq dispositifs de PIE qui sont en place dans le cadre du programme. Il s'agit : a) du PIE AO pour les pays de l'Afrique de l'Ouest qui compte 11 pays; b) des PIE PAC OI pour les pays de l'Afrique Centrale et de l'Océan indien qui comprend 14 pays c) du PIE ANMO<sup>16</sup> pour les pays d'Afrique du Nord et du Moyen Orient qui compte 6 pays; d) du PIE PASE des pays de l'Asie du Sud-est qui compte 3 pays; et e) du PIE PECO des pays de l'Europe centrale et orientale avec 7 pays. Enfin, une équipe de suivi est désignée pour la région des Caraïbes alors qu'il n'y a pas, à ce jour, de dispositif de PIE pour cette région.

Chacun de ces dispositifs de PIE peut compter sur la contribution des répondants nationaux. Des équipes nationales sont constituées ou sont en voie de se constituer pour chacun des pays participants. Les mécanismes de constitution de ces équipes nationales sont décrits, à titre indicatif, dans le *Guide de mise en œuvre des Conventions cadres de coopération régionale (CCCR)*<sup>17</sup>. À ce jour, selon les données disponibles, 11 équipes nationales sont constituées, dont 5 pour le PAO (Sénégal, Mali, Togo, Burkina Faso, Bénin), 4 pour le PAC OI (Madagascar, Seychelles, République Centrafricaine, Cameroun), 1 pour les ANMO (Mauritanie) et 1 pour le PASE (Cambodge).

Dans le cadre des PIE, les séminaires transnationaux organisés lors du premier biennium ont permis d'arrêter un programme de travail qui comportait des ateliers thématiques prioritaires pour chaque région. Pour chaque groupe de travail thématique, une personne-ressource est responsable d'intervenir à titre d'animateur et de transmettre les travaux du collectif au Comité exécutif. Les groupes de travail thématiques sont constitués 4 à 9 personnes-ressources qui proviennent de pays et de régions différentes. Par ailleurs, le groupe de travail sur la BSF/CF-FPT est divisé en deux sous-groupes : l'« équipe technique » (4 personnes-ressources) et les « acteurs nationaux » (5 personnes-ressources).

---

<sup>16</sup> Les pays ANMO ont été dénommé Pays du Magreb Machrek (PMM) jusqu'au début 2005. Leur nombre au sein de la région n'a pas changé.

<sup>17</sup> Un Guide de mise en œuvre d'une CCCR a été remis au Consultant dans le cadre de la rencontre régionale du PIEAO les 6-10 novembre 2006 à Dakar.

#### 2.1.4.2 Les ressources financières

Cette section dresse un bilan des allocations budgétaires consacrées par l'OIF au programme d'appui lors des trois biennums, soit 2000-2001, 2002-2003 et 2004-2005. Les données proviennent des informations recueillies sur le site Internet de l'Organisation et dans les différentes programmations budgétaires et résultats financiers qui ont été remis au Consultant. Pour des fins de comparaison et d'analyse, une base informatisée des données financières a été élaborée par le Consultant et a servi de références pour la confection des tableaux et des figures qui suivent.

En plus de ces intrants propres à l'OIF, il y a lieu de souligner que des contributions complémentaires et volontaires provenaient de sources extérieures au présent programme. Ainsi, à titre indicatif, le gouvernement du Québec a collaboré étroitement à plusieurs étapes du lancement et de la mise en œuvre du programme ainsi qu'à la production et la diffusion des *Cahiers sur l'ingénierie de la formation professionnelle*. Il demeure toutefois impossible de quantifier adéquatement l'ensemble de ces contributions humaines et financières provenant de partenaires externes ainsi que des pays bénéficiaires puisqu'il n'existe pas de données précises sur ces coûts. En conséquence, l'analyse se limite aux intrants de l'OIF et ne peut conclure sur le coût total engendré par les diverses activités du programme pour les trois périodes concernées par l'évaluation.

Enfin, l'analyse financière demeure dépendante de la fiabilité et de la pertinence des informations fournies par l'OIF. Celles-ci se déclinent en trois catégories : les engagements budgétaires (EB), les engagements juridiques (EJ) et les bons pour paiement (BPP), auxquelles s'ajoute la ventilation des différentes dépenses enregistrées au niveau des lignes budgétaires par origine de financement. L'objet de la présente étude n'étant pas de faire un audit financier des dépenses mais bien une analyse économique, le Consultant a donc basé celle-ci sur les données transmises<sup>18</sup>. Notons toutefois que l'existence d'un système unique de suivi et intégré de contrôle budgétaire aurait facilité une analyse plus précise en permettant de réconcilier rapidement les dépenses encourues et les décaissements réels en fonction d'une budgétisation par activité et par objet de dépenses propres à chacune des composantes.

Au cours des trois programmations de la période 2000-2005, l'OIF a approuvé des allocations budgétaires totalisant 6,4 millions € pour l'ensemble du programme. Ces allocations sont ventilées comme suit : 1,83 millions € (29% de l'allocation totale) lors du premier biennium; 1,98 millions € (31%) pour 2002-2003; et 2,59 millions € (40 %) pour 2004-2005. Ceci représente une progression continue laissant supposer un appui de plus en plus grand de l'OIF pour le programme en cours.

Ces montants permettaient une consolidation des diverses activités en place de même qu'un élargissement du programme à d'autres pays francophones non rejoints initialement. Cette progression correspond d'ailleurs à la nature même du programme qui se déroule selon une démarche itérative permettant ainsi de répondre d'une façon plus appropriée et mieux structurée aux divers besoins prioritaires recensés sur les plans national et régional.

Le Tableau 5 qui suit permet d'apprécier l'évolution des allocations budgétaires de l'OIF pour les trois biennums et de les comparer avec les budgets du *Chantier Éducation* ainsi qu'avec ceux du *Programme d'appui aux politiques nationales de FPT*.

Or, il apparaît que les fonds mis effectivement à la disposition du programme n'ont été que 3 485 687 €, tandis que les programmations budgétaires prévues initialement représentaient un total 6,4 millions €. Cette diminution peut s'expliquer par le processus de révision budgétaire en cours au sein de l'OIF qui l'amène parfois à réduire les fonds prévus en fonction des disponibilités réelles, annuelles ou résiduelles en cours d'année.

La part du programme d'appui par rapport au budget du *Chantier Éducation* de l'OIF était de l'ordre de 16 % en 2000-2001, de 22 % en 2002-2003 et de 17 % en 2004-2005. La part du programme par

<sup>18</sup> Sur la base des informations transmises par l'OIF, le Consultant a construit une base de données qui a été présentée dans le *Rapport de caractérisation et bilan factuel*.



rapport au budget global de l'OIF représentait environ 1 % en 2000-2001 et en 2002-2003, mais 3 % en 2004-2005, alors que le budget global de l'OIF connaissait une baisse d'environ 27 % en 2004-2005.

Cependant, lors de chacun des trois biennium, ces allocations budgétaires initiales ont fait l'objet d'un processus d'arbitrage où elles ont été soumises à des révisions à la baisse. Ainsi, les données tirées de la documentation officielle de l'OIF – soit les rapports d'activités et de programmation des trois derniers biennium – indiquent que, *de facto*, les allocations budgétaires pour le programme ont été de 996 138 € pour 2000-2001, de 994 549 € pour 2002-2003 et de 1 495 000 € pour 2004-2005. Ces chiffres se rapprochent des données financières disponibles pour les bons pour paiement (BPP) des deux derniers biennium, à savoir : 983 649 € pour 2002-2003 et 1 379 906 € pour 2004-2005. Pour le premier biennium (2000-2001), le montant du budget du programme est identique à celui de la somme des engagements budgétaires (EB) soit 996 138 €.

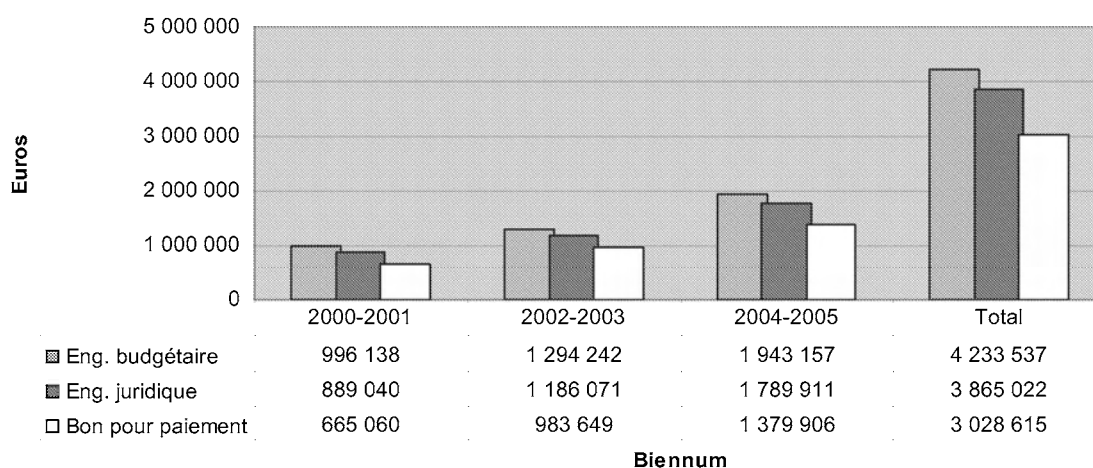
Tableau 5 – Comparatif des allocations budgétaires (en Euros) <sup>19</sup>

	<b>Budget total OIF</b>	<b>Budget Chantier Éducation</b>	<b>Fonds mis à la disposition du programme</b>
<b>Biennium 2000-2001</b>	69 952 516	6 288 606	996 138
% Budget total OIF		9%	1%
% Budget Éducation			16%
<b>Biennium 2002-2003</b>	69 938 402	4 573 864	994 549
% Budget total OIF		7%	1%
% Budget Éducation			22%
<b>Biennium 2004-2005</b>	51 300 000	8 678 000	1 495 000
% Budget total OIF		17%	3%
% Budget Éducation			17%
<b>Total en Euros</b>	<b>191 190 918</b>	<b>19 540 470</b>	<b>3 485 687</b>

La Figure 1 ci-dessous illustre par biennium les montants cumulatifs des engagements budgétaires (EB), des engagements juridiques (EJ) et des bons pour paiement (BPP). Ainsi, le total cumulatif des engagements budgétaires se chiffre à près de 4,233 millions € pour la période 2000-2005. Par contre, les engagements juridiques correspondants à chacune des opérations du programme totalisent un peu plus de 3,865 millions €, soit 90 % des engagements budgétaires, laissant supposer que des engagements budgétaires approuvés d'une valeur cumulative de près de 370 000 € n'ont pas fait l'objet d'engagements juridiques. De plus, les bons pour paiement (BPP) recensés dans les documents administratifs qui nous ont été transmis représentent 3,028 millions €, soit 72 % des engagements budgétaires, 78 % des engagements juridiques et 47 % du budget global du programme.

<sup>19</sup> Sources : Rapports d'activités de l'Agence intergouvernementale de la Francophonie : 2000-2001 et 2002-2003 et Programmation de l'AIF : 2004-2005.

Figure 1 – Ressources financières par type d'engagement<sup>20</sup>



Si nous retenons l'hypothèse que les bons pour paiement (BPP) se rapprochent le plus des dépenses réelles, le total cumulé sur 6 ans (3 028 615 €) montre une augmentation constante et régulière du rythme des décaissements enregistrés, passant de 665 060 en 2000-2001 à 983 649 en 2002-2003 puis 1 379 906 en 2004-2005. Ainsi, les décaissements ont plus que doublé entre le premier et le troisième biennum.

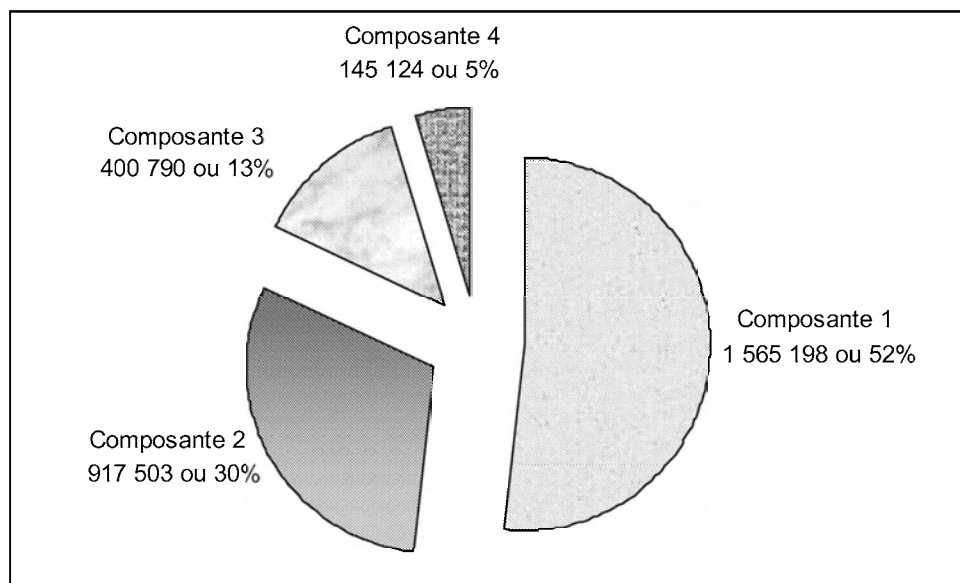
Le ratio BPP/EB fournit un estimé assez juste du ratio montants décaissés/budget alloué. Ce ratio a été de l'ordre de 66,8% en 2000-2001, de 76% en 2002-2003 et de 71% en 2004-2005, avec une moyenne de 71,5% pour la période 2000-2005. Compte tenu que le programme était dans sa phase de démarrage lors du premier biennum, il est normal que le rythme des décaissements soit alors moindre que celui des années subséquentes.

La Figure 2 donnée ci-après illustre les montants cumulatifs des dépenses pour chacune des quatre composantes sur la période 2000-2005. Ces décaissements ou bons pour paiement (BPP) portent sur : a) la concertation politique, le PIE et la mobilisation internationale; b) le développement d'expertise et d'outils d'ingénierie de système sur des axes prioritaires de coopération; c) la production, le partage et les échanges des pratiques et des savoirs; et d) l'ingénierie du programme ou la gestion du programme.

La première composante du programme représente 52 % du total des BPP soit 1 565 198 €, alors que la composante 2 représente 30 % des BPP pour un montant de 917 503 €. La composante 3 (production et partage des savoirs) ne compte que pour 13 % des BPP avec 400 790 € tandis que l'ingénierie de programme (composante 4) ne représente que 5 % des BPP ou 145 124 €.

<sup>20</sup> Sources: Base de données montée par le consultant

Figure 2 – Ressources financières par composante pour la période 2000-2005<sup>21</sup>



Il est donc normal que la composante 1 portant sur la concertation politique, le partenariat inter États et la mobilisation internationale soit celle qui a exigé le plus de décaissements compte tenu qu'elle est au cœur même de la stratégie d'intervention et qu'elle représente le concept fondateur du programme qui repose sur la dynamique de partenariat et d'échanges venue en réponse à la demande des pays membres.

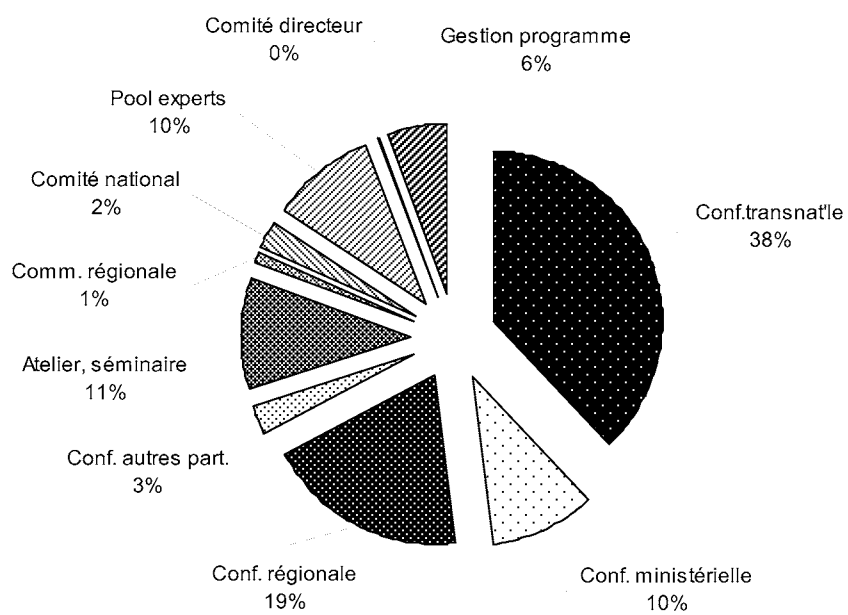
Enfin, la Figure 3 qui suit présente la ventilation de la somme des bons pour paiement de la période 2000-2005 par nature d'activités. Pour les fins de l'analyse, dix activités ont été inventoriées, soit : a) les conférences transnationales; b) les conférences ministérielles; c) les conférences régionales; d) les conférences avec d'autres partenaires; e) les commissions régionales; f) les comités nationaux; g) le pool multilatéral d'experts francophones; h) le Comité directeur du programme; et i) la gestion du programme.

À la lecture de ce dernier diagramme, on constate que les deux tiers des dépenses (67 %) ont été dirigés vers des activités propres à la composante 1 portant sur la concertation politique et le dispositif des PIE., soit 38 % pour l'organisation et la tenue de conférences transnationales, 10 % pour des conférences ministérielles et 19 % pour des rencontres régionales. Le soutien aux ateliers, séminaires et au pool d'experts représentent respectivement 11 % et 10 % des dépenses. Sur les 10 activités identifiées, cinq de celles-ci accaparent 88 % des dépenses du programme, alors que les autres activités demeurent à la marge avec 6%. La gestion ou l'ingénierie du programme représente également 6 % du total des décaissements.

Ce dernier pourcentage alloué à l'ingénierie du projet s'explique par le fait que l'OIF n'a supporté que les frais et dépenses de déplacement du gestionnaire de programme, le coût des deux ressources *ad hoc* pour la coordination du programme et la gestion du site Internet, ainsi que les dépenses liées aux déplacements des membres du Comité exécutif.

<sup>21</sup> Base de données montée par le consultant

Figure 3– Répartition des ressources financières par nature d'activité<sup>22</sup>



<sup>22</sup> Base de données montée par le consultant

## PARTIE III - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DU PROGRAMME

### 3.1 Présentation des résultats par composante

Cette partie du rapport décrit les principaux résultats atteints à la fin 2005 par rapport aux objectifs visés initialement par le programme et aux résultats escomptés sous chacune des quatre composantes. Ces résultats sont regroupés, dans certains cas, par région, compte tenu de l'état d'avancement pouvant exister d'une région à l'autre et des priorités mises de l'avant.

Les résultats sommaires recensés dans le bilan factuel ont été enrichis par les observations et commentaires recueillis lors des entretiens tenus, individuellement et en groupes, auprès de quelque 80 responsables nationaux de la FPT rencontrés durant les mois d'octobre et de novembre 2006. On trouvera en Annexe D les noms et titres de ces personnes provenant des pays ayant participé au programme de l'OIF et retenus à titre d'échantillonnage représentatif des différentes régions. Par la suite, l'analyse des comptes-rendus produits par les évaluateurs au niveau de chaque pays a été réalisée par une mise en commun des commentaires recueillis selon le canevas d'entretien (voir Annexe B). Des entretiens ont également été organisés avec des représentants du Canada (Québec et Nouveau-Brunswick), de la Communauté française de Belgique (CFB) et de la France ainsi qu'avec plusieurs ressources ayant participé activement au programme par le biais du pool multilatéral d'experts. Enfin, des rencontres de travail se sont tenues, tout au long de l'étude (voir Annexe E) avec les membres du Comité de pilotage afin de valider certaines données de base et s'assurer d'une compréhension la plus exacte possible des nombreuses informations recueillies sur le terrain.

#### 3.1.1 Résultats de la Composante 1 : Concertation politique, PIE et mobilisation internationale

Plus spécifiquement, cette première composante avait pour objectifs de :<sup>23</sup>

- a) Sensibiliser les décideurs politiques aux objectifs du programme et à ses activités par la tenue de séminaires transnationaux;
- b) Mobiliser les instances politiques et décisionnelles de la FPT sur le plan régional par le biais de conférences ministérielles;
- c) Jeter les bases d'un partenariat inter États (PIE) endossé par les instances gouvernementales supérieures par la signature de Conventions cadres et de conventions spécifiques de coopération régionale;
- d) Mobiliser les partenaires techniques et financiers (PTF) en faveur de la FPT en sensibilisant ces derniers à la démarche mise de l'avant par l'OIF et aux travaux réalisés dans chaque région.

Sur le plan stratégique, le programme visait à sensibiliser et à mobiliser les instances politiques afin de positionner celui-ci au niveau des décideurs de première instance, tout en donnant l'occasion aux pays membres de jeter les bases d'un véritable partenariat inter États. En impliquant les ministres chargés de la FPT, ceci donnait aux représentants nationaux et aux cadres supérieurs tout le support nécessaire pour l'élaboration d'une politique de formation professionnelle adaptée au contexte local. Une telle démarche au niveau politique avait également comme avantage de faciliter par la suite la mise en œuvre opérationnelle des différentes actions à mener pour une meilleure adéquation du système de FPT face aux besoins de l'emploi et de l'insertion sociale.

Dans un premier temps, des séminaires transnationaux se sont déroulés avec succès dans chacune des régions, suscitant ainsi un intérêt pour la refondation de la FPT dans les pays concernés. Ces séminaires ont jeté les bases des actions devant être menées par la suite en matière de refondation, selon les besoins exprimés. Pour y satisfaire, le programme a mis en place un pool multilatéral d'experts en FPT et nommé des coordonnateurs régionaux. Ces derniers avaient la responsabilité de

---

<sup>23</sup> Sources: Cadre logique reconstitué par le consultant lors du *Bilan factuel et rapport de caractérisation*.

travailler de façon concertée avec les répondants nationaux afin d'élaborer des plans de travail appropriés, assurer leur mise en œuvre et la coordination des différentes activités qui en découlaient.

En ce qui concerne les PIE, des dispositifs régionaux ont été mis en place dans chacune des régions et des répondants nationaux ont été nommés dans tous les pays participants. Des équipes de suivi, constituées d'experts du pool multilatéral, ont animé avec succès les diverses réunions de travail et ont accompagné, tout au long des trois biennums, les membres des équipes régionales dans la conduite des travaux propres à chaque région, selon les priorités retenues. Cet appui a permis, entre 2002 et 2005, de mieux structurer la démarche préconisée au niveau de chaque région et d'établir des plans de travail précisant la mise en œuvre des actions retenues en déterminant des fiches de projet où figurent les objectifs, la cible, les résultats attendus et les budgets requis. Des outils d'ingénierie de projet sous forme de comptes-rendus et de rapports annuels ont également été élaborés durant cette période. Par la suite, ces outils de gestion ont été validés et approuvés, lors de rencontres périodiques, par les experts du pool de même que par les représentants des pays participants.

Au cours du dernier biennium (2004-2005), des Conventions cadres de coopération régionale (CCCR) ont été signées en Europe centrale et en Afrique de l'Ouest tandis que le Maroc a piloté une démarche similaire pour l'Afrique du Nord et le Moyen Orient (ANMO). En Afrique centrale et dans les pays de l'Océan Indien, un projet de convention est maintenant prêt pour signature. Il en est de même pour la région de l'Asie du Sud-Est (PASE) où la signature est imminente. Toute cette opération a donné une grande visibilité politique au programme et a permis de valoriser les actions menées à ce jour dans les régions où les CCCR ont été signées. Ces Conventions étant maintenant amorcées, elles préfigurent l'étape de formalisation de toute la démarche du programme.

En Europe centrale, chaque pays a présenté, en mars 2003, son référentiel pour le programme de formation en secrétariat, ce qui a permis, à partir de cette mise en commun, une harmonisation au niveau régional du programme en question ainsi qu'un enrichissement professionnel des uns et des autres. Cette opération a ainsi donné naissance à une coopération bilatérale plus poussée entre la Roumanie et la Bulgarie concernant la refondation de leurs systèmes de FPT et la recherche de financements complémentaire provenant de l'Union Européenne relativement à la mise en œuvre des projets Leonardo (référentiels), Socrate-Arion (formation des proviseurs) et Socrate-Lingua (glossaire bilingue). Par la suite, une Convention cadre a été signée, en novembre 2004, regroupant les pays membres du PECO, soit la Roumanie, la Bulgarie, l'Albanie, la Lituanie, la Moldavie, la Slovénie et la Macédoine. Des rencontres de travail ont de plus permis de convenir d'un projet commun au niveau régional portant sur l'harmonisation des référentiels de formation dans les domaines du tourisme, de l'administration publique, de la construction et de la mécanique automobile.

Dans les PIE-AO, les activités de partenariat ont abouti à un *Répertoire des formations professionnelles et techniques et des centres de formation de la sous-région*, maintenant disponible sur Internet via le Carrefour. Cette base de données est le premier pas permettant de structurer et d'organiser une offre de formation régionale. De plus, l'étude comparée des mécanismes de financement a permis de rendre compte de l'état d'avancement du Sénégal en matière d'incorporation de l'ensemble des ressources financières de FPT dans le budget national. Elle a aussi mis en exergue la nécessité de mieux contrôler et d'exploiter davantage les ressources extra-étatiques. Enfin, cette étude a dessiné des axes stratégiques pour améliorer l'accès aux financements internationaux, éléments débattus par les représentants des pays et représentants des bailleurs, lors de rencontres préparatoires tenues à Paris à la fin 2003 ainsi que lors du Symposium organisé à cette fin par l'OIF à Paris, en mai 2004.

Quant aux pays de l'Afrique centrale (PAC), il y a lieu de noter que sur les onze pays touchés, six sont actuellement dans une situation politique instable ou dans une situation de post-conflit. Or, les résultats que ces pays présentent en font, malgré tout, une des régions les plus dynamiques du programme. En effet, sur quatre activités mises en œuvre, trois d'entre elles ont fait l'objet d'un traitement national poussé dans certains pays. Il s'agit en particulier du développement de l'approche par compétences (APC) pour la révision des programmes, le pilotage de l'offre de formation en fonction de la demande du marché du travail et de la mutualisation de l'expérience des pays en matière d'APC. Ainsi, à partir d'une réunion d'information sur l'approche programme tenue en 2003,

le Gouvernement de la République Centrafricaine (RCA) a réagi en organisant en 2005, avec le soutien de l'OIF, un atelier d'information sur l'APC pour les principaux cadres des ministères en lien avec la FPT. En matière de pilotage entre le système de FPT et l'emploi, une réunion organisée par l'OIF en 2005 a permis au Cameroun de lancer une stratégie afin de faire participer le secteur de l'hôtellerie dans la définition des compétences requises et l'élaboration de contenus de formation dévolus à ce secteur. Globalement, il y a lieu d'affirmer que la connaissance de l'APC et de son approche a ouvert à ces pays la piste à des solutions plus adaptées aux problèmes de qualification professionnelle rencontrés dans cette région.

En Afrique de l'Ouest, les représentants de dix pays ont participé activement aux rencontres annuelles de concertation régionale du PIE-AO de même qu'aux diverses activités retenues suite aux séminaires transnationaux. Dans les pays d'Afrique du Nord et du Moyen Orient, le Maroc a joué un rôle actif dans la mise en place d'une collaboration régionale, notamment avec la Mauritanie, qui a bénéficié des diverses rencontres organisées par l'OIF pour engager sa propre réforme de la FPT. Les répondants de ce pays ont ainsi pu profiter d'échanges par le biais de missions d'études et de perfectionnement en Tunisie et au Maroc où l'APC est en voie d'implantation grâce à un financement de la Coopération canadienne.

D'une façon générale, en fonction des objectifs poursuivis par la Composante 1 qui est au cœur même de la démarche, il y a lieu d'affirmer que le programme a créé un lieu propice d'échanges, de partage d'expériences et, dans certains cas, de projets communs, générant ainsi une motivation intrinsèque chez les responsables impliqués dans le processus de refondation. Ces objectifs qui étaient au cœur même du programme ont donc été atteints ou sont sur le point de l'être selon les informations obtenues lors des rencontres faites dans les différents pays.

En plus de favoriser la concertation politique et la mobilisation des États membres, cette composante visait à appuyer les pays afin de sensibiliser les partenaires techniques et financiers (PTF) au processus de refondation enclenché et ainsi, permettre l'obtention de financements plus adéquats pour la mise en œuvre des actions de refondation jugées prioritaires par ces derniers. Or, à ce jour, force est d'admettre le peu de résultat concret obtenu à ce niveau, si ce n'est en Europe centrale où des démarches sont en cours auprès de l'Union Européenne pour l'obtention d'un financement approprié concernant les trois projets mentionnés.

L'atteinte de ce dernier résultat visant une implication accrue des PTF dans le processus de mise en œuvre demeure toutefois mitigé, et ce pour plusieurs raisons qui ne dépendent pas directement de l'OIF, mais bien des pays demandeurs et des orientations privilégiées par les bailleurs en matière d'éducation et de formation. À ce niveau, plusieurs pays soulignent l'importance que devra accorder l'OIF dans le futur afin de sensibiliser davantage les PTF à l'importance que peut avoir la FPT sur le développement économique et social de leur pays ainsi que sur la nécessité de mieux les outiller dans la recherche de financements multilatéral ou bilatéral, permettant ainsi de donner suite aux différentes actions de refondation amorcées dans leurs pays respectifs. En conséquence, il serait fondamental que l'OIF joue un rôle plus grand auprès des divers PTF afin de mieux faire connaître le programme en cours ainsi que l'état d'avancement du processus de refondation de la FPT engagé dans les pays participants.

### **3.1.2 Résultats de la Composante 2 : Développement d'expertise et d'outils d'ingénierie de FPT**

Les objectifs poursuivis pour cette deuxième composante étaient de : <sup>24</sup>

- a) Développer, au sein de la Francophonie, une expertise d'ingénierie concernant la refondation de systèmes de FPT;
- b) Développer des méthodes et des outils adéquats relativement à l'ingénierie de la FPT.

---

<sup>24</sup> Sources: Cadre logique reconstitué par le Consultant lors du *Bilan factuel et rapport de caractérisation*.

Initialement, le programme visait à favoriser la mise en valeur de l'expertise francophone, spécialisée en ingénierie de la FPT, en privilégiant la création d'un pool multilatéral d'experts internationaux reconnus pour leurs compétences distinctives. En associant au programme des spécialistes des pays du Nord et du Sud, choisis sur le volet en fonction de leur expertise spécifique et de leur intérêt, et en leur confiant un rôle d'animation et d'encadrement plutôt que de prestation directe, cette démarche permettait de confirmer l'OIF dans son rôle de catalyseur de changement, selon l'approche d'accompagnement retenue. Elle fournissait également aux décideurs politiques et aux spécialistes nationaux de la FPT l'opportunité de développer une expertise endogène pérenne et d'enrichir leur expérience à travers le partage des bonnes pratiques et des savoirs au sein de leur région respective.

De façon opérationnelle, les experts avaient deux rôles à jouer dans la conduite de leurs mandats spécifiques. D'une part, ils devaient appuyer les équipes régionales et les répondants nationaux dans l'élaboration de politique de FPT ainsi que dans la mise en place de leurs réformes. D'autre part, ils devaient développer des méthodes et des outils de refondation du système de FPT permettant ainsi d'atteindre les objectifs du programme dans le cadre de la concertation régionale et du partenariat inter États.

À ce jour, les deux résultats escomptés par cette composante ont été atteints. D'une part, un pool multilatéral d'une quarantaine d'experts du Nord et du Sud a été constitué, et il a été fonctionnel tout au long du programme. D'autre part, des méthodes et des outils d'ingénierie du système de FPT ont été développés notamment à partir des *Cahiers de l'Ingénierie de la Formation professionnelle et technique* publiés avec l'appui du Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ). Par la suite, ces documents ont été diffusés dans l'ensemble des pays membres de la Francophonie et exploités par ces derniers dans leur démarche de refondation de la FPT.

Le pool d'experts mis en place dans le cadre du programme a permis de : a) fournir des avis au chargé de programme et au Comité exécutif en ce qui concerne le pilotage du programme : ses orientations, son évolution, ses priorités, et l'organisation des activités; b) animer les travaux des séminaires transnationaux, conférences ministérielles, ateliers thématiques ou autres activités de concertation régionale; c) assister le chargé de programme dans la préparation, le déroulement, le suivi d'événements régionaux et la rédaction des comptes-rendus; d) coordonner les rencontres régionales de travail sur des thèmes prioritaires et des chantiers retenus par les instances de partenariat régional; et enfin, e) participer à l'élaboration de méthodologies ou de documents de réflexion requis pour les séminaires et rencontres de concertation régionale.

Lors du premier biennium (2000-2001), le pool d'experts a été sollicité pour développer des supports d'animation de séminaires axés sur la concertation régionale et la mise en place des dispositifs de partenariat régional. Les ressources du pool ont été impliquées dans la production d'un questionnaire portant sur l'état de situation de la FPT dans les pays participants ainsi que dans l'identification des expertises nationales et la recherche de centres de ressources. Au cours des deux biennium suivants (2002-2003 et 2004-2005), les experts du pool ont été appelés à développer des outils spécifiques d'ingénierie de systèmes, d'ingénierie pédagogique et de gestion de la FPT, en réponse aux préoccupations des groupes de travail thématiques. À l'intérieur des limites budgétaires et des contraintes auxquelles étaient confrontées les personnes ressources des pays du Sud, le programme a permis de plus de développer une expertise en développement et gestion d'un site Internet ainsi que des habiletés de communication à ce niveau.

Avec l'apport des experts du pool multilatéral, les principaux outils suivants ont été développés et exploités dans le cadre du programme, à savoir :

- Les *Cahiers d'ingénierie de la formation professionnelle et technique* publiés en 2002 et diffusés à l'ensemble des pays de la Francophonie et dans certains pays membres de l'UNESCO;
- Le matériel d'appui pour les rencontres régionales, séminaires, ateliers et autres événements organisés dans le cadre du programme, incluant des guides méthodologiques, des études de cas et des modèles de présentation;
- Des supports pédagogiques et des guides d'animation pour les ateliers de formation donnés en gestion d'établissement de FPT;



- Des référentiels communs selon l'APC portant sur 10 métiers dans le cadre des travaux liés à l'ingénierie pédagogique menés dans la région du PECO;
- Un guide permettant de comprendre la mise en œuvre de l'approche programme basé sur l'expérience de Madagascar;
- Un rapport issu du Symposium sur l'accès aux financements internationaux (Paris, 2004) dont les conclusions puisent dans la réflexion issue des activités de partenariat en Afrique de l'ouest et en Afrique centrale;
- Des questionnaires et autres instruments de cueillette de données sur l'état des systèmes de FPT dans les pays participants;
- La production de documents liée à l'organisation du projet;
- La production liée au contenu de l'ingénierie de projet.

Les *Cahiers d'ingénierie de la formation professionnelle et technique* ont, de l'avis de tous, facilité l'harmonisation de l'approche méthodologique mise de l'avant par le programme, ceci en accord avec les grandes orientations et les principes directeurs énoncés lors des Assises de Bamako. De manière spécifique, les thèmes des quatre « cahiers » ont servi de référence lors des premiers séminaires de sensibilisation ainsi que pour l'ébauche des activités de partenariat.

Ces *Cahiers d'ingénierie* ont également permis de constituer et de partager au sein de la Francophonie un langage commun qui a porté non seulement sur les concepts de base, mais aussi sur les processus d'ingénierie de la FPT. Cet aspect a été évoqué par la très grande majorité des interlocuteurs rencontrés lors des visites sur le terrain. Les *Cahiers d'ingénierie* sont ainsi devenus **la référence francophone** en matière d'ingénierie de formation professionnelle pour les pays participants.

Enfin, des groupes de travail sur différents thèmes jugés importants par les pays membres ont été mis en place dans les régions et ils ont reçu l'appui des experts du pool multilatéral, selon leurs intérêts, compétences et disponibilités. Ces derniers ont ainsi participé activement aux travaux portant sur les thèmes suivants : a) ingénierie de projet et Base des Savoirs Francophones (BSF/Carrefour), b) gestion des établissements, c) financement de la FPT, d) ingénierie pédagogique, e) Base des savoirs francophones. Ces ateliers ont pris place lors de rencontres formelles et ils ont été animés par les coordonnateurs régionaux. Les résultats de ces travaux ont été compilés au niveau de l'OIF.

Les retombées liées aux contributions volontaires des membres du pool multilatéral ont été aussi importantes pour les administrations gouvernementales auxquelles ces experts appartenaient. Ainsi, les autorités des ministères de l'éducation ou de la formation professionnelle qui ont consenti à « prêter » leurs ressources sur une base volontaire, ou à les libérer pour des missions ponctuelles, reconnaissent la visibilité politique du programme, son positionnement stratégique au sein de la Francophonie ainsi que l'opportunité d'échanges et de projets conjoints en développement international. Ainsi, au cours des entretiens tenus avec les représentants des administrations publiques, plusieurs ont confirmé leur intérêt à être associés au programme de l'OIF dans le cadre plus vaste d'accords de coopération internationale.

### **3.1.3 Résultats de la Composante 3 : Production, partage et échanges des pratiques et des savoirs**

Cette troisième composante avait comme principal objectif de développer et d'utiliser un outil de collaboration et d'échange à distance, peu coûteux et capitalisable. Les objectifs visés à titre de résultats portaient sur :<sup>25</sup>

- a) la mise sur pied d'une plateforme de partage et d'échanges de documentation sur Internet,
- b) la production de nouveaux savoirs issus du programme, et
- c) l'utilisation de la plateforme comme outil de communication entre les experts et les spécialistes de la FPT associés au programme.

<sup>25</sup> Sources: Cadre logique reconstitué par le consultant lors du *Bilan factuel et rapport de caractérisation*.

Cette composante constituait le troisième pilier du programme en lui donnant une dimension opérationnelle d'échanges interactifs entre tous les acteurs impliqués. En effet, la concertation politique et la mobilisation des partenaires régionaux devait donner naissance au partage des expériences de chacun des pays membres du partenariat inter États au sein d'une région et d'une région à l'autre. De plus, les expertises et les savoirs développés dans le cadre du programme, traduits en outils d'ingénierie de système de FPT, devaient être produits et diffusés à l'ensemble des responsables des États participants afin que ces derniers les répercutent dans les institutions de leurs pays respectifs.

Une première plateforme, la Base des Savoirs Francophones (BSF) a été développée à partir de la fin 2001. Celle-ci a été rendue opérationnelle en février 2003, lors de l'atelier de validation tenu à Marseille. Dans une logique partenariale et multilatérale, cette plateforme privilégiait le développement de compétences dans les pays du Sud. Durant 2004, en réponse à de nouveaux paramètres dictés par l'OIF – qui souhaitait utiliser des logiciels développés pour la Francophonie et dont l'accès était gratuit – la décision a été prise de développer une deuxième version de la plateforme Internet. Cette nouvelle version a donné lieu à la création du Carrefour Francophone de la Formation Professionnelle et Technique (CF-FPT), à la fusion complète des deux plateformes et, par conséquent, à la fermeture de la BSF.

Cette nouvelle plateforme permettait d'utiliser davantage les logiciels libres et de rendre multilatéral le développement de l'outil en question. Elle offrait également l'avantage d'intégrer à la base des savoirs développée initialement par le programme, des forums de discussions et d'échanges à l'intérieur de « communautés d'intérêt » ou de groupes de spécialistes travaillant, au sein de leur région respective, sur des dossiers communs.

Depuis l'origine du programme jusqu'à ce jour, les concepteurs de la plateforme et les décideurs ont été conscients de la fracture numérique entre les pays du Nord et du Sud. En particulier, il était clair que les contraintes externes et les limites d'accès à l'Internet présentaient des défis de taille relativement aux infrastructures de communication par Internet, aux équipements informatiques requis, et aux habilités nécessaires pour exploiter efficacement les outils.

Notons que le développement de la BSF/CF-FPT a été réalisé en totalité par des ressources externes dans le cadre d'ententes spécifiques tandis que les contenus y figurant sont issus des travaux provenant des pays participants ou de l'administration du programme de manière à ne pas envahir le site de documents et d'informations provenant exclusivement des pays du Nord.

Selon les informations recueillies lors de nos entretiens, aucune mesure du degré d'utilisation de la BSF ou du CF-FPT n'a été effectuée de manière systématique. Cette possibilité existe cependant puisque le webmestre peut saisir le nombre des fréquentations du site. Il apparaît cependant que l'utilisation de la plateforme est très hétérogène. Certains groupes d'utilisateurs, en particulier en Europe centrale et orientale, se sont servis efficacement des outils du forum de discussion pour leurs échanges sur des dossiers régionaux. Par contre, dans d'autres régions, l'utilisation est très limitée et parcellaire. Il est intéressant de noter que dans les rares cas où on note des effets positifs sur le terrain, en particulier en Afrique de l'Ouest avec le Répertoire des centres de FPT, on constate la présence d'un expert de proximité, localisé à Dakar, qui peut se déplacer assez facilement dans les pays de la région. Or, les déplacements fréquents au cours des dernières années semblent avoir contribué efficacement à la formation « sur le tas » des spécialistes nationaux et, par voie de conséquence, à l'utilisation des outils mis sur le site.

### **3.1.4 Résultats de la Composante 4 : Ingénierie du programme**

De par sa nature, l'ingénierie de programme englobe les activités administratives suivantes : a) la planification opérationnelle; b) la gestion des ressources humaines; c) la gestion administrative et financière des ressources de l'OIF consenties au programme; d) le suivi et les rapports de gestion interne; et, enfin, e) les communications internes et externes.

L'analyse des activités et des résultats de cette composante doit se faire à l'intérieur du cadre de travail et des systèmes de gestion existants au sein de l'OIF durant les trois programmations biennales analysées. Le mode de gestion interne et la qualité des systèmes de planification, de contrôle budgétaire et d'évaluation des résultats ont nécessairement une incidence sur l'ingénierie du programme. Ces éléments doivent venir appuyer le travail du responsable et faciliter l'efficacité interne. Devant les faiblesses des systèmes en place, force est d'admettre que le responsable a eu un souci constant de mener à bien l'ensemble des activités du programme, tout en assurant, avec l'appui des coordonnateurs régionaux, les programmations annuelles et la production des rapports annuels selon les règles existantes au sein de l'OIF. Il s'est également directement impliqué dans le suivi des activités mises de l'avant dans chaque région, en plus de développer des systèmes *ad hoc* de suivi et de contrôle budgétaire pour compenser l'absence de systèmes de gestion appropriés pour un tel programme d'envergure.

Lors des deux premiers biennium, les activités liées à l'ingénierie ou gestion du programme n'étaient pas nécessairement intégrées dans une composante mais faisaient plutôt partie intégrante des trois autres, ce qui rend encore plus difficile l'évaluation objective de cette composante.

#### **a) La planification opérationnelle**

Le programme a pris naissance dans la foulée des *Assises de Bamako* et avait un caractère hautement politique, suite à l'adhésion des ministres présents aux conclusions de la rencontre. À la demande de la CONFEMEN, l'OIF a accepté de donner suite à la requête des ministres qui reconnaissaient la priorité de revoir les politiques et systèmes de FPT. Les six séminaires transnationaux qui se sont déroulés par la suite, durant le premier biennium, ont confirmé l'intérêt des États membres et ont permis de déterminer des priorités régionales pour lesquelles le programme devait fournir un appui à l'intérieur de ses limites budgétaires.

Les plans d'action régionaux ont été élaborés en étroite collaboration avec les représentants et spécialistes de la FPT nommés par les États membres et l'appui de coordonnateurs régionaux. Toutefois, ces répondants nationaux n'avaient pas toujours l'autorité hiérarchique décisionnelle pour donner suite, dans leur milieu respectif, aux orientations et plans d'action énoncés au niveau régional. Dans plusieurs cas, cette situation n'a pas permis d'assurer un suivi adéquat de l'opérationnalisation des plans d'action et des résultats attendus. De plus, comme cette démarche s'est construite au fil de l'expérience des séminaires et conférences transnationales, et même si le programme s'est inspiré des *Cahiers d'ingénierie de la formation professionnelle et technique*, aucun cadre uniforme ni aucun outil de planification opérationnelle n'a été utilisé aux fins d'établir des liens entre les objectifs visés, les activités préconisées et les mécanismes d'évaluation des résultats atteints dans chaque région, ainsi que leur intégration dans l'ensemble des grands objectifs poursuivis par le programme.

Quoique le programme n'ait pas bénéficié au préalable d'une étude de faisabilité formelle permettant d'en délimiter les balises de l'appui mis à la disposition des États membres, il repose néanmoins sur un mandat politique clairement endossé par les pays francophones. Il a également fait l'objet d'une réflexion opérationnelle pour sa mise en œuvre et le choix des stratégies d'intervention préconisées, en plus de disposer d'un budget qui lui est propre. Toutefois, un plan de mise en œuvre plus élaboré aurait permis de clarifier les résultats attendus et de circonscrire l'ampleur que pouvait prendre le programme, compte tenu des attentes fort diversifiées des pays et des ressources financières limitées mises à sa disposition par l'OIF. Ce plan aurait également permis de mettre en lumière certaines conditions critiques et d'évaluer les risques potentiels, tout en proposant des mesures d'atténuation appropriées afin de faire face, en cours de route, aux difficultés susceptibles d'être rencontrées.

## b) La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a été axée prioritairement sur la mise sur pied et la coordination d'un pool d'experts internationaux. En corollaire, l'administration des contrats de consultants externes a été limitée à quelques contrats ponctuels. Ces ressources bénévoles ont joué un rôle majeur dans l'appropriation d'une approche commune et partagée de l'ingénierie de la formation professionnelle, dans la mise en œuvre opérationnelle des divers plans d'actions régionaux ainsi que dans le suivi des opérations. Dans la majorité des cas, ces experts ont été associés au programme au cours de périodes assez longues, allant même jusqu'à toute la durée du programme.

Environ 80% des ressources ayant participé à la conduite des différentes activités du programme, soit à titre de coordonnateurs régionaux, soit comme experts ponctuels au sein du pool, sont intervenus sur des bases de volontariat, ce qui représente une économie majeure pour le programme. Les prestations de ces bénévoles représentent quelque 1 000 jours-personnes pour la période concernée par l'évaluation. Il est donc impératif pour la pérennisation du partenariat de fidéliser ces ressources bénévoles en formant une communauté professionnelle crédible.

Le recours à des consultants externes rémunérés représente quelque 342 500 € pour l'ensemble des six années, conformément au Tableau 6 qui suit. La moitié de cette somme a été consacrée au développement de la BSF/CF-FPT durant la période 2001 à 2004 et 39% pour l'ingénierie du projet depuis 2002, principalement en matière d'appui au responsable du programme pour l'administration et la coordination des diverses activités et le développement d'outils de gestion pour le suivi.

Tableau 6 – Coût de l'expertise externe (en Euros)<sup>26</sup>

<b>Année</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Total</b>
Expertise de contenu	12 200	0	0	0	0	0	12 200
Ingénierie et projet régional	24 400	0	0	0	0	0	24 400
Ingénierie de projet	1 500		28 900	14 000	28 750	60 500	133 650
Développement BSF/CF-FPT	0	20 000	59 050	25 900	67 300	0	170 250
<b>TOTAL en Euros</b>	<b>38 100</b>	<b>20 000</b>	<b>87 950</b>	<b>39 900</b>	<b>96 050</b>	<b>60 500</b>	<b>342 500</b>

## c) La gestion administrative et financière

Une seule personne a assuré l'ingénierie du programme sur une base permanente durant toute la durée du programme. Ses fonctions portaient sur la gestion administrative et financière, incluant le recrutement, la sélection, l'encadrement et la coordination des experts, l'organisation des séminaires, ateliers, conférences et autres sessions de travail, la logistique et le suivi des opérations. Le salaire du responsable de programme n'étant pas comptabilisé comme dépenses directes du programme de même que certaines dépenses administratives prises en charge par l'OIF, il devient fort difficile de cerner les coûts exacts de gestion du présent programme. À partir de juin 2002, une consultante ponctuelle externe a été engagée, à temps partiel, pour appuyer le responsable dans certaines tâches administratives et de coordination comme on a pu le voir précédemment. Malgré cette assistance *ad hoc*, il y a lieu de noter que l'ampleur du programme, la diversité croissante de ses opérations, le nombre d'intervenants et les charges administratives de plus en plus lourdes au sein de l'OIF ont exigé un engagement personnel remarquable de la part du responsable de programme en poste. Dans l'éventualité de la poursuite du programme, il y aura lieu de corriger cette anomalie afin d'améliorer l'efficacité interne et permettre l'implantation de la gestion par résultats au niveau du programme.

<sup>26</sup> Sources: Données fournies par le responsable du programme.

Quant à la gestion financière et au contrôle budgétaire, plusieurs interlocuteurs ont souligné que des activités annoncées ont dû être reportées ou annulées en l'absence de crédits disponibles au moment requis ou à cause de lenteurs administratives au sein de l'OIF ou de diminutions des budgets initialement consentis au programme. En effet, le budget est libéré progressivement selon les fonds disponibles au sein de l'OIF et il n'existe pas de report budgétaire d'une année à l'autre.

Le processus de budgétisation et d'allocation des ressources au sein de l'OIF est complexe et rigide, ce qui ne facilite pas la gestion de projets basés sur une démarche itérative de recherche-action. De plus, il est difficile de réconcilier les données financières – les engagements budgétaires (EB), les engagements juridiques (EJ) et enfin, les bons pour paiements (BBP) – avec les montants inscrits dans les fiches de projets, d'activités et d'opérations.

Enfin, il y a lieu de souligner l'absence de comptabilité analytique, tant au niveau de l'OIF que du programme, de manière à avoir une information financière appropriée des dépenses et engagements au niveau de chaque composante et activités du programme, et par conséquent une analyse coût/bénéfice au niveau de l'efficacité. En effet, les données comptables fournies par l'OIF n'étaient pas ventilées par activités, ce qui n'a pas permis de mener une analyse économique fiable.

#### **d) Le suivi et les rapports de gestion**

Afin d'assurer le suivi du programme et de faire une évaluation des différentes activités mises de l'avant dans chaque région, le chargé du programme a pris l'initiative de créer un Comité exécutif composé de six représentants des États membres. Cette équipe de concertation et de suivi regroupait des experts chevronnés en FPT provenant des pays du Nord et du Sud. Le Comité s'est réuni annuellement lors de chacun des deux derniers biennums afin de faire le point sur l'état d'avancement du programme dans chacune des régions, analyser les difficultés rencontrées par rapport aux orientations préalablement définies ainsi que par rapport au déroulement des différentes activités retenues. Les membres du Comité pouvaient ainsi donner leurs avis sur les ajustements requis afin d'améliorer ou, dans certains cas, de corriger le tir et faire en sorte que l'on capitalise sur les leçons apprises d'une région à l'autre. Les comptes-rendus de ces rencontres permettent de mieux évaluer le rôle joué par ce Comité exécutif qui représente un élément important de la gestion participative mise de l'avant par le chargé de programme.

Afin d'assurer le suivi, le chargé de programme a produit régulièrement des fiches de projet, d'activités et d'opérations ainsi qu'un rapport annuel donnant sommairement les résultats atteints en fonction des résultats escomptés, des principales activités réalisées ainsi que des coûts engendrés. L'analyse détaillée de ces fiches a notamment permis de produire le *Bilan factuel et rapport de caractérisation* remis à l'OIF au début octobre 2006.

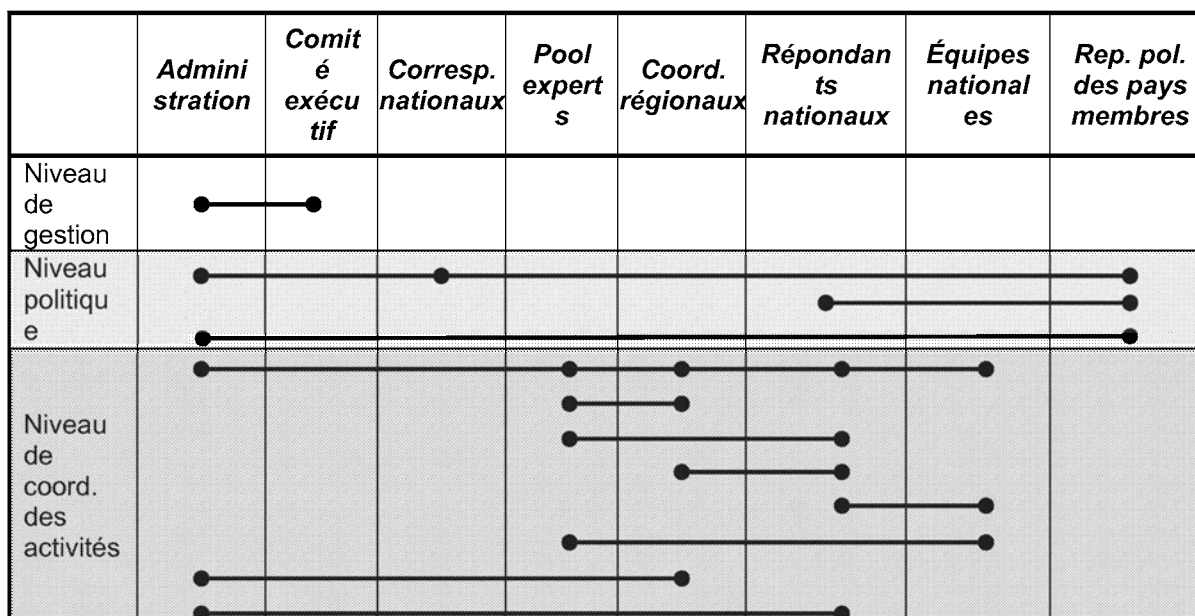
#### **e) Les communications internes et externes**

Pour les fins de l'étude, les communications internes englobent les échanges d'information sur le programme entre le chargé de programme ou ses représentants et les membres du Comité exécutif, les coordonnateurs régionaux, les répondants nationaux, les équipes nationales et les membres du pool multilatéral d'experts. Les communications externes portent plus particulièrement sur les échanges d'information concernant le programme entre l'administration et les correspondants nationaux de l'OIF, les représentants des instances politiques des pays membres de la Francophonie (dont les pays participants au programme), en particulier les responsables des ministères ayant en tutelle la FPT, ainsi que tout autre interlocuteur intéressé par le programme.

#### **1. Le**

Tableau 7 ci-après présente les interactions entre les différents acteurs du programme.

Tableau 7 – Schéma des communications au niveau du programme



Au niveau de la gestion, les échanges ont lieu principalement entre l'administration (incluant la direction de la Formation) et le Comité exécutif. Au niveau politique, les interactions se situent entre l'administration, les correspondants nationaux et les représentants politiques des pays membres de l'OIF, dont principalement les ministères ayant en tutelle la FPT. Il peut y avoir également des échanges entre les membres du pool d'experts, dont les avis et les conseils peuvent être requis par les représentants ministériels de la FPT. Au niveau de la coordination des activités du programme, les communications prennent place entre l'administration, le pool d'experts, les coordonnateurs régionaux, les représentants nationaux et, lorsqu'elles sont constituées, les équipes nationales. L'ensemble des groupes d'acteurs participant aux activités du programme peut échanger directement les uns avec les autres, sans passer par l'administration ou les coordinations régionales.

Les moyens de communications privilégiés par les acteurs du programme sont, outre les communications téléphoniques, les échanges électroniques via les courriels et le site Internet CF-FPT, les rencontres régionales réunissant des instances politiques et/ou administratives de la FPT et les réunions de travail au siège ou dans les pays hôtes.

Les communications les plus fréquentes concernent l'organisation, la réalisation et le suivi des activités du programme. Elles sont le plus souvent générées par l'administration et les coordonnateurs régionaux. Les autres acteurs impliqués dans les activités du programme communiquent moins de façon moins régulière et la « chaîne » des communications est souvent brisée. Ceci est dû principalement au fait que les acteurs participent sur une base volontaire au programme et que les activités mises de l'avant par celui-ci s'ajoutent aux responsabilités dévolues dans le cadre de leurs fonctions et mandats respectifs.

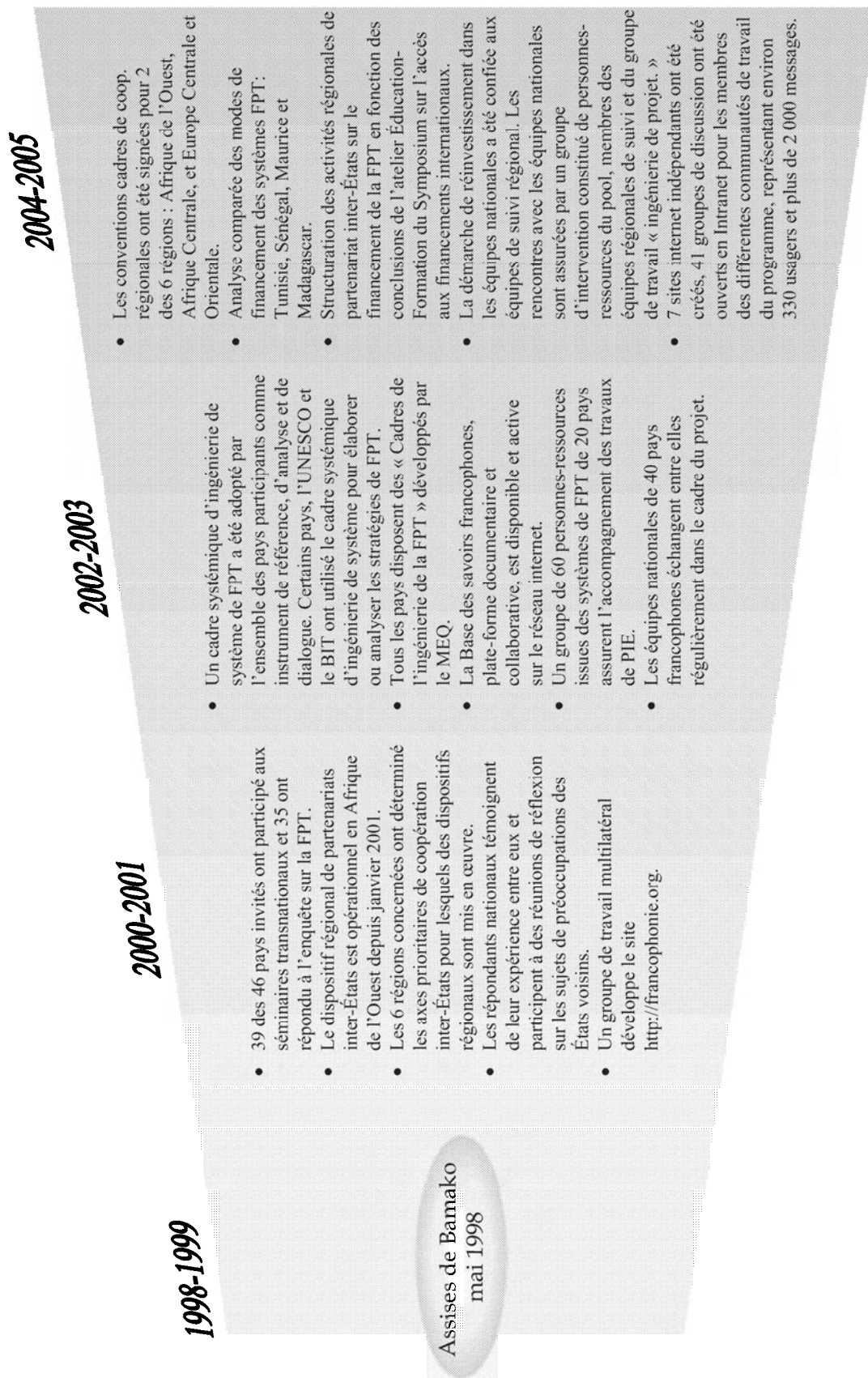
De l'avis de la majorité des personnes rencontrées dans le cadre des enquêtes sur le terrain, il apparaît que les communications en provenance de l'administration du programme ont souvent été sporadiques et n'arrivaient pas dans des délais raisonnables pour la mise en œuvre et la poursuite des activités mises de l'avant.

De plus, la « chaîne » des communications présentée dans le schéma donné ci-haut a souvent été interrompue et très peu d'acteurs réussissaient à communiquer sur une base régulière. Ceci peut

s'expliquer par le fait que la majorité des acteurs travaillaient au sein du programme sur des bases de volontariat et en marge de leurs activités régulières.

En conclusion, comme on pourra le constater à la Figure 4 qui suit, le programme a pris de plus en plus d'ampleur afin de répondre aux demandes sans cesse croissantes et diversifiées provenant des pays participants et des groupes de partenariat inter États. Cette progression est tout à fait conforme à la démarche d'appui et de recherche-action visant à répondre le plus adéquatement possible, à l'intérieur des limites budgétaires du programme, aux besoins différenciés des régions. L'Annexe G illustre d'une façon plus détaillée l'ensemble des activités réalisées ainsi que les résultats obtenus lors de chaque biennium.

Figure 4 – Évolution des résultats atteints par le programme sur les trois biennium





## PARTIE IV - EVALUATION RÉTROSPECTIVE DU PROGRAMME

### 4.1 Évaluation rétrospective

Cette quatrième partie présente l'évaluation rétrospective du programme d'appui et de ses quatre composantes. Le Chapitre 6 énonce les questions qui ont guidé les évaluateurs dans leur mandat et présente la grille de notation retenue. Le Chapitre 7 présente les principaux constats en ce qui concerne les forces et faiblesses observées ainsi que l'évaluation rétrospective de chacune des composantes du programme. Par la suite, le Chapitre 8 donne une évaluation du programme, dans sa globalité, en fonction de chacun de six axes retenus.

#### 4.1.1 Questions d'évaluation

Sur la base des termes de référence, des interrogations soulevées lors des rencontres avec le Comité de pilotage et des questionnements mis de l'avant suite au *Rapport de caractérisation et bilan factuel*, une liste de questions permettant de mieux cerner les différents aspects de l'évaluation du programme a été dressée et validée par les évaluateurs. Cette liste présentée ci-après au Tableau 8 a servi de canevas pour les entretiens structurés<sup>27</sup> tenus auprès des responsables de la FPT dans les pays faisant l'objet de rencontres formelles ainsi que pour l'analyse des informations recueillies.

Ces questions précisent, de manière plus concrète, les contours de l'évaluation sous chacun des axes retenus : a) la pertinence, b) la cohérence, c) l'efficacité, d) l'efficience, e) l'impact, et les f) leçons tirées. Chaque axe sera traité de façon distincte et servira, avec les questions *ad hoc*, de points de référence pour l'évaluation rétrospective du programme.

---

<sup>27</sup> Le guide d'entretien est présenté à l'Annexe B.

Tableau 8 – Les questions de l'évaluation sous chacun des 6 axes d'évaluation

<b>Axes de l'évaluation</b>  <b>Questions retenues</b>	<b>Pertinence</b>	<b>Cohérence</b>	<b>Efficacité</b>	<b>Efficience</b>	<b>Impact</b>	<b>Leçons tirées</b>
A1. Les objectifs du programme d'appui sont-ils en harmonie avec la mission et les grandes orientations stratégiques de l'OIF?	*					
A2. Les objectifs du programme d'appui correspondent-ils aux grandes orientations politiques et aux besoins des États membres?	*					
B1. La structure des activités du programme et le choix de ses composantes sont-ils alignés sur les objectifs visés?		*				
B2. Le choix des approches, des stratégies d'intervention et des processus est-il approprié pour assurer la réalisation des objectifs visés?		*				
B3. Les intrants (ressources et moyens) choisis sont-ils adéquats et alignés sur l'atteinte des objectifs du programme?		*				
B4. Les activités, processus et moyens sont-ils bien compris et partagés par les pays participants?		*				
C1. Les résultats escomptés et les indicateurs de performance étaient-ils alignés sur les objectifs du programme à son origine?			*			
C2. Les résultats escomptés, mesurés à l'aide des indicateurs de performance, ont-ils été atteints au terme du programme?			*			
C3. Les résultats observés – extrants, effets et impact – ont-ils permis d'atteindre le but recherché?			*			
C4. Le programme a-t-il généré des résultats d'effets inattendus (de la recherche-action) au cours de la mise en œuvre du programme?			*			
D1. Le programme a-t-il atteint ses objectifs et ses résultats au meilleur coût (ratio qualité/coûts ou coûts/bénéfices)?				*		
D2. Le programme a-t-il atteint ses objectifs et ses résultats à l'intérieur des délais et des calendriers prévus?				*		
D3. La qualité et la quantité des intrants ont-elles permis de produire les extrants attendus au meilleur coût et dans les temps prévus?				*		
D4. La qualité et la quantité des extrants ont-elles permis de produire les effets attendus au meilleur coût et dans les temps prévus?				*		
D5. L'administration de la mise en œuvre du programme a-t-elle produit les résultats au meilleur coût et dans les temps prévus?				*		
E1. Les résultats d'impact observés correspondent-ils aux besoins et aux attentes de l'OIF et des États membres et pays participants?					*	
E2. Les pays participants ont-ils fait leurs (ou se sont-ils appropriés) les résultats du programme et les processus mis en œuvre?					*	
E3. Le programme aura-t-il un impact durable sur le développement des systèmes de FPT dans les pays participants?					*	
E4. Le programme a-t-il généré ou peut-il générer des effets et un impact au-delà de la Francophonie?					*	
F1. Le programme d'appui, axé sur la recherche-action, a-t-il documenté les expériences et les résultats, et a-t-il produit de nouveaux savoirs?						*
F2. L'ingénierie du programme a-t-elle valorisé la production et le partage des apprentissages et des leçons tirées de l'expérience?						*
F3. Le programme a-t-il contribué à promouvoir la génération du savoir au sein de l'OIF?						*

#### 4.1.2 Système de notation

Avec l'accord du Comité de pilotage, une échelle d'appréciation unique basée sur quatre notations distinctes a été retenue.

##### *Encadré 1 – Niveaux de notation retenus pour l'évaluation*

<b>Très satisfaisant (TS) :</b>	L'ensemble des objectifs et des résultats ont été atteints à des niveaux satisfaisants au moins égaux ou supérieurs aux normes attendues ou à la moyenne. De plus, certains résultats ont atteint des niveaux supérieurs qui méritent d'être reconnus comme des bonnes pratiques.
<b>Satisfaisant (S) :</b>	Les objectifs et les résultats ont été atteints à des niveaux acceptables, à l'intérieur ou en marge des normes ou de la moyenne.
<b>Insatisfaisant (I) :</b>	Certains objectifs et résultats n'ont pas été atteints à des niveaux acceptables, et des mesures doivent être prises et des correctifs mis en place pour pallier à certaines lacunes.
<b>Très insatisfaisant (TI) :</b>	Plusieurs objectifs et résultats n'ont pas été atteints à des niveaux acceptables, et un questionnement en profondeur doit précéder la mise en place d'une batterie de mesures correctives.

Enfin, la notation sommative reflète un jugement global porté à partir de chacun de ces axes d'évaluation. Ce jugement n'est pas le fruit d'une moyenne statistique faite sur des aspects ou des dimensions spécifiques. Il est plutôt la résultante d'une analyse approfondie de la documentation transmise, des entretiens et des commentaires recueillis auprès de quelque 80 personnes rencontrées provenant de l'échantillonnage de 13 pays ayant participé au programme de l'OIF et du système de notation retenu.

## 4.2 Évaluation du programme par composante

Afin d'avoir une meilleure idée de la performance du programme dans son entité, en fonction des axes d'évaluation retenus et du système de notation préconisé, les forces et faiblesses de chaque composante sont sommairement exposées ci-après, complétant ainsi la présentation des résultats obtenus par chacune. Cette évaluation rétrospective de chaque composante permettra ainsi de guider le lecteur dans son appréciation globale du programme, par la suite.

### 4.2.1 Évaluation de la Composante 1 : Concertation politique, PIE et mobilisation internationale

#### 4.2.1.1 Principaux constats

Les forces de cette première composante se résument ainsi :

- a) Le programme a donné une visibilité internationale et un positionnement stratégique de l'OIF dans le domaine de l'éducation, et plus particulièrement de la formation professionnelle et technique;
- b) Le programme a permis une mise en valeur de la FPT auprès des instances politiques, en soulignant son rôle spécifique au sein du système d'éducation et de formation des pays membres et sa contribution au développement économique et social;
- c) Le programme a généré, par le biais des Conventions cadres de coopération régionale, et par la suite par les Conventions spécifiques de coopération, une implication politique de premier niveau et l'émergence de partenariats inter États dans 2 des 6 régions;

- d) Le programme a permis la mobilisation des instances politiques et administratives chargées de la FPT par son approche d'accompagnement et d'appui centrée sur les besoins des pays, en réponse à des priorités locales et régionales. Il a été ainsi un réel catalyseur de changements pour amorcer ou donner suite à la mise en œuvre du processus de refondation de la FPT dans plusieurs pays;
- e) Le programme a été l'initiateur de plusieurs projets inter États émanant des besoins spécifiques propres à chaque région, en plus de développer une vision commune et partagée de l'ingénierie de la formation professionnelle et technique au niveau de l'ensemble des pays de la Francophonie;
- f) Le programme a donné naissance à un réseau Sud-Sud de personnes expertes en FPT, en particulier après les missions transnationales en Afrique de l'Ouest, qui sont à l'origine de liens bilatéraux entre le Sénégal et les autres pays de la région pour la formation de pointe donnée par le Centre sénégalais-japonais de Dakar;
- g) Le programme a facilité la connaissance des systèmes de FPT entre pays voisins.

Les faiblesses enregistrées, suite à l'évaluation, portent sur les aspects suivants :

- a) Le cadre d'intervention de l'OIF est devenu de plus en plus vaste afin de pouvoir répondre aux multiples requêtes provenant des pays membres. Toutefois le budget fort limité du programme ne pouvait satisfaire à toutes ces demandes; ce qui n'était pas toujours compris par certains représentants des pays membres;
- b) Dans certaines régions, le programme a mis du temps à se mettre en marche sur des bases opérationnelles et les critères d'acceptation ou de refus des projets émanant de la base n'étaient pas suffisamment connus des pays membres;
- c) Des retards sont souvent apparus dans la conduite des différentes activités et la mise en œuvre des projets inter États. Ces retards sont, en grande partie, attribuables à la lourdeur du processus de décision au sein de l'OIF et/ou à l'absence de disponibilité des fonds requis au moment opportun;
- d) Les communications entre l'OIF et les régions, de même qu'avec les pays membres, se sont avérées parfois difficiles et les mécanismes n'étaient pas toujours appropriés au contexte spécifique de chaque région;
- e) Les relations avec les partenaires techniques et financiers susceptibles de s'impliquer en FPT n'ont pas été maximisées et n'ont pas généré, du moins à ce jour, d'actions communes dans la poursuite des différentes activités mises de l'avant par les régions et les pays membres impliqués dans la refondation de leur système de FPT.

#### 4.2.1.2 Évaluation rétrospective

Globalement, cette première composante du programme a su répondre aux attentes des pays membres par son approche d'accompagnement et de support aux besoins des régions. Toutefois, certains résultats escomptés n'ont pas été pleinement atteints dû à des facteurs qui, dans certains cas, ne relevaient pas directement de l'OIF mais plutôt des pays participants. On peut souligner notamment l'absence de volonté politique de faire de la FPT une priorité, les changements de ministres responsables de la FPT, la préparation inadéquate des dossiers « bancables », etc. De plus, les budgets consacrés au programme limitaient nécessairement l'ampleur des interventions souhaitées par les pays membres.

Cette composante a permis de mettre en lumière les besoins différenciés des régions et, à l'intérieur d'une même région, des pays participants. Ainsi, les pays de l'Europe centrale, en particulier, la Roumanie et la Bulgarie, cherchent à renforcer leur système de FPT, notamment au niveau des référentiels et des programmes de formation basés sur l'approche par compétences, afin d'avoir une main d'œuvre mieux qualifiée dans la perspective d'adhésion à l'Union Européenne. Par contre, la région Maghreb-Machrek est davantage préoccupée par l'insertion professionnelle des non scolarisés, ce qui amène les pays comme le Maroc et la Tunisie à élargir les champs d'activités retenus initialement par le programme afin de mieux répondre à leurs préoccupations. Enfin, les pays de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'Ouest sont davantage à la recherche de financements appropriés auprès de bailleurs internationaux pour réaliser la mise en œuvre de plans d'action répondant à leur politique de FPT, notamment en ce qui concerne le développement des

programmes selon l'APC, la formation des formateurs et des gestionnaires d'établissement, la gestion des établissements, la réhabilitation des équipements et des infrastructures, ainsi que l'auto-financement des activités de formation professionnelle.

En ce qui concerne la pertinence, les objectifs poursuivis s'intégraient parfaitement dans la mission de l'OIF et répondaient adéquatement aux grandes orientations du programme. En ce sens, cette composante a été et demeure fort pertinente. Quant à la stratégie d'appui préconisée initialement, ainsi que tout au long du programme, elle s'inscrit également dans l'approche d'accompagnement préconisée par l'OIF. Il demeure que l'ampleur prise par le programme et notamment par cette composante, compte tenu de l'intérêt suscité et des moyens financiers mis à sa disposition par l'OIF, laisse certains résultats inachevés. Par exemple, l'appui à l'élaboration d'une politique de FPT demande des ressources financières moindres que celles nécessaires à sa mise en œuvre ou au suivi de l'implantation. En effet, ceci requiert des actions à plus long terme qui ne peuvent pas être actuellement prises en charge par l'OIF car celle-ci n'est pas à proprement parler un bailleur de fonds. C'est pourquoi cette première composante, jugée cohérente au début du programme, a pris des orientations diverses selon les attentes des régions et a eu un effet négatif sur la dispersion des interventions du programme par rapport aux orientations initiales et aux disponibilités financières.

L'apport de ressources externes provenant principalement du Québec, de la France et de la CFB, pour lesquelles l'OIF n'avait pas à supporter les coûts directs liés aux salaires, a certes été un facteur important de l'efficacité de cette composante. Il y a lieu d'espérer que ces contributions volontaires ou bénévoles perdurent et que les pays membres puissent continuer à bénéficier de cette expertise de haut calibre, sans en supporter les frais.

En conclusion, les résultats atteints jusqu'à ce jour dans cette composante sont jugés satisfaisants dans les régions. Cependant, la nature des résultats liés à cette composante est variable. Toutefois, l'efficacité demeure difficile à cerner car les résultats visés initialement n'étaient pas clairement définis, compte tenu de l'approche itérative préconisée par le programme.

#### **4.2.2 Évaluation de la Composante 2 : Développement d'expertise et d'outils d'ingénierie de FPT**

##### **4.2.2.1 Principaux constats**

Pour la deuxième composante, les forces se présentent de la façon suivante :

- a) Les experts du pool retenus, au nombre d'une trentaine, sont de très haut calibre et sont demeurés sensiblement les mêmes tout au long du programme, ce qui a facilité le transfert et le renforcement des compétences des représentants nationaux;
- b) Les interlocuteurs rencontrés ont tous souligné la qualité et la disponibilité des experts du pool multilatéral et l'approche d'accompagnement préconisée a permis d'établir des liens pérennes d'échanges entre les différents acteurs;
- c) L'expertise et les méthodes de travail développées constituent dorénavant la base de travail sur laquelle repose les travaux de refondation de la FPT entrepris au sein de la Francophonie;
- d) Les *Cahiers de l'Ingénierie* servent maintenant de référence commune pour les échanges et les travaux réalisés dans le cadre des PIE, articulés autour de la structure et des modèles propres à l'ingénierie de la FPT;
- e) Ces ouvrages représentent un élément rassembleur des différents acteurs du programme. En effet, les échanges et les travaux entrepris par les participants sont davantage structurés et s'articulent autour des divers éléments définis dans les *Cahiers de l'Ingénierie*.

Les faiblesses constatées au niveau de cette composante s'identifient ainsi :

- a) Malgré les contributions importantes apportées au niveau de chacune des régions, il demeure qu'il serait souhaitable de tirer des leçons et de les partager avec l'ensemble des régions afin de tirer davantage profit des expériences des uns et des autres;
- b) De l'avis de plusieurs responsables rencontrés, il y aurait lieu de simplifier les cahiers de l'ingénierie afin de les rendre plus conviviaux et mieux adaptés aux contextes de certaines régions ciblées par le programme, telles le PAC OI et le PIE-AO. De plus, les mécanismes de diffusion et d'appropriation de ces cahiers sont souvent restés au niveau supérieur des organisations pour l'ensemble des régions couvertes par le programme;
- c) Un grand nombre d'interlocuteurs rencontrés ont souligné que leurs expertises ainsi que leurs contributions n'ont pas été suffisamment valorisées par le programme. De façon plus spécifique, ils ont mentionné que leur participation n'avait pas toujours été reconnue à sa juste valeur par leurs ministères et, dans certains cas, par l'OIF, à cause de l'absence de rétroaction positive et de communication;
- d) Enfin, les conclusions des travaux des groupes thématiques ne sont pas suffisamment répercutées dans les ministères ayant en tutelle la FPT et dans les centres de formation. Ceci est particulièrement vrai pour les acteurs nationaux qui ne se sont pas nécessairement engagés à transmettre les expertises partagées ainsi que les savoirs acquis auprès des institutions de leurs pays respectifs.

#### 4.2.2.2 Évaluation rétrospective

L'ensemble des activités de cette composante correspond à la stratégie initiale et s'intègre dans l'approche d'accompagnement préconisée par l'OIF. En effet, les différents groupes thématiques répondaient à des préoccupations provenant des régions et regroupaient des ressources issues de pays du Nord et du Sud, ce qui a facilité les échanges et les interactions entre les différents membres à leurs niveaux respectifs. En conséquence, il y a lieu d'affirmer que cette composante était pertinente par rapport à l'objectif de créer une expertise francophone en FPT et a permis d'obtenir des résultats significatifs.

Plusieurs interlocuteurs ont souligné que le programme a contribué largement à créer une meilleure compréhension des enjeux de la FPT. L'approche méthodologique préconisée par les *Cahiers de l'ingénierie* a servi de fondement à plusieurs pays pour jeter les bases de la refondation de leur système de FPT. On peut donc en conclure que l'approche préconisée était pertinente et cohérente puisqu'elle a été adoptée par l'ensemble des pays bénéficiaires.

Quant aux travaux des groupes thématiques, ils correspondaient effectivement à des priorités émises par les régions. Toutefois, les suites relatives à la mise en œuvre n'ont pas toujours été mises en application à cause d'une absence de moyens et de support politique. De plus, les résultats de ces travaux n'ont pas toujours été répercutés au sein des institutions locales, ce qui limite l'efficacité de ces activités.

En ce qui concerne l'efficacité, l'apport de ressources volontaires a permis d'atteindre des résultats intéressants à des coûts très peu élevés pour cette composante, grâce surtout à la mise à disposition de ressources provenant principalement de la Communauté française de Belgique (CFB), de la France et du Canada (Québec et Nouveau-Brunswick).

Le processus de sélection des experts du pool a été fort efficace car il a permis de regrouper des ressources reconnues internationalement en matière de FPT et de créer un réseau de compétences permettant des échanges à la fois sur les plans stratégique et opérationnel.

Les outils développés représentent une quantité impressionnante de rapports et de documents imprimés ou électroniques sur des objets liés aux besoins exprimés par les régions. Certains de ces documents gagneraient à être diffusés à l'ensemble des membres de la Francophonie afin de capitaliser davantage sur ces résultats.

### **4.2.3 Évaluation de la Composante 3 : Production, partage et échanges des pratiques et des savoirs**

#### **4.2.3.1 Principaux constats**

Les forces propres à la troisième composante sont énumérées ci-après :

- a) Les plateformes développées sont fonctionnelles;
- b) Le site du CF-FPT est convivial et sa structure est organisée autour des partenariats régionaux et des travaux thématiques du programme;
- c) Certains groupes d'utilisateurs, en particulier en Europe centrale et orientale, ont utilisé efficacement les outils du forum de discussions dans le cadre de leurs échanges sur des dossiers régionaux.

Les faiblesses rencontrées pour cette composante se résument ainsi :

- a) L'accès limité du site et aux éléments de contenus spécifiques de FPT pour des visiteurs externes. D'une part, seuls les utilisateurs qui ont reçu une autorisation spécifique du webmaître peuvent entrer sur le site comme le démontre la démarche donnée en Annexe H. D'autre part, le site contient peu de documents par rapport aux nombreuses productions réalisées dans le cadre du programme;
- b) Le degré d'utilisation de la BSF ou du CF-FPT ne fait pas l'objet d'un suivi de sorte qu'il est difficile de connaître le nombre exact d'utilisateurs par région ou par pays et de fournir des statistiques appropriées à cet effet;
- c) L'utilisation très limitée de la plateforme dans certaines régions, en particulier en Afrique sub-saharienne, où l'Internet n'est pas toujours accessible en milieu de travail;
- d) Le faible degré d'appropriation des outils informatiques par les interlocuteurs sur le terrain, tant individuellement que collectivement, en particulier dans certaines régions de la Francophonie, limite l'exploitation optimale du site;
- e) L'absence de formation sur mesure efficace pour l'exploitation du site fait en sorte que certains utilisateurs potentiels n'ont pas les capacités requises pour tirer profit des données que l'on retrouve sur le site.

#### **4.2.3.2 Évaluation rétrospective**

Les résultats de cette composante demeurent fort mitigés compte tenu d'une part, des changements entrepris en cours de route à la demande de l'OIF et d'autre part, des nombreuses contraintes rencontrées sur le plan technique ainsi qu'au niveau de l'accès. La décision stratégique d'inclure une composante dédiée spécifiquement au partage des bonnes pratiques et des savoirs demeure très pertinente pour la réalisation des objectifs du programme. Par contre, le choix de concevoir un site Internet centré exclusivement sur les produits du programme d'appui, et dont l'utilisation est limitée aux acteurs du programme, n'apparaît pas comme un choix cohérent pour favoriser le partage d'expériences et de nouveaux savoirs.

Le CF-FPT est fonctionnel et son environnement est relativement stable. Bien que certaines indications portent à croire que le site est consulté par les acteurs du programme, l'utilisation du site est loin d'être optimale et peu efficace en raison de trois facteurs principaux. Le premier facteur, externe au programme et à l'OIF, a trait à la fracture numérique qui représente une véritable barrière à l'accès aux NTIC dans les pays en développement. Le deuxième facteur concerne le besoin évident de formation et d'accompagnement des acteurs afin de faciliter l'utilisation des NTIC et, en particulier, du CF-FPT. Plusieurs interlocuteurs ont observé que le programme aurait pu mettre davantage l'accent sur la formation des utilisateurs dans les choix de ses stratégies d'appui. Le troisième facteur a trait aux politiques éditoriales qui limitent la production et à la diffusion des expériences et des savoirs, d'autant plus que les ressources à ce niveau demeurent insuffisantes.

En ce qui concerne le nombre de documents ou le volume des objets sous les principales rubriques du site, force est de constater qu'il ne représente qu'une infime fraction des « produits » ou des résultats du programme. Cette situation peut s'expliquer par le manque de temps et/ou de ressources

pour « gérer » le contenu et organiser les objets qui satisfassent les normes et critères éditoriaux. Il y a cependant d'autres raisons. Ainsi, certains interlocuteurs ont souligné que plusieurs documents n'ont tout simplement pas été placés sur le site parce que jugés « non prêts à la publication » ou parce que leur contenu était jugé « sensible ».

Les concepteurs et les développeurs du site étaient conscients du problème de la production et de la qualité des objets sur le site. Déjà au moment de la première version (BSF), une chaîne éditoriale avait été développée. Cependant, elle s'est avérée trop complexe, avec ses multiples niveaux d'approbation, et n'a pas véritablement fonctionné. Des aménagements ont été faits dans la deuxième version (le CF-FPT) : les procédures ont été simplifiées, les couches successives d'approbation ont été réduites, et la production a été facilitée. Cependant, encore à ce jour, on observe que la plateforme ne reflète pas la richesse des bonnes pratiques et de la production des savoirs générés par le programme.

Normalement, le développement d'un tel site, ainsi que son exploitation, nécessitent des ressources importantes aux niveaux technologique et financier. Or, la structure actuelle du programme ainsi que son mode d'opération a privilégié une approche d'opportunité en voulant utiliser des logiciels pouvant être obtenus au moindre coût. Ce faisant, le passage de la BSF au CF-FPT a demandé un réinvestissement au niveau des plateformes et retardé pour autant l'exploitation optimale du site reconfiguré.

Le concept de partage des expériences et de production de savoirs demeure incontournable dans la mission de l'OIF et dans sa stratégie d'accompagnement des priorités établies par les États membres. Par contre, les stratégies et les moyens choisis par l'OIF n'ont pas été à la mesure des attentes du programme.

#### **4.2.4 Évaluation de la Composante 4 : Ingénierie du programme**

##### **4.2.4.1 Principaux constats**

Les principales forces identifiées pour cette dernière composante reposent sur :

- a) Les ententes de collaboration convenues entre l'OIF et certains partenaires du Nord permettant de mobiliser des ressources intervenant bénévolement ainsi que des contributions monétaires additionnelles dans certains cas;
- b) La mobilisation de ressources multinationales permettant de mettre en place un réseau d'experts francophones du Nord et du Sud, fortement motivés et désireux d'assurer le renforcement des capacités endogènes en matière d'ingénierie de la FPT ainsi que l'appropriation du processus de refondation;
- c) Les ressources externes ayant réalisé les différentes activités d'appui proviennent en grande partie de bénévoles, soit près de 80%, ce qui a eu une incidence majeure sur l'efficacité du programme relativement au coût réel de cette expertise internationale de haut calibre obtenue sans frais d'honoraires pour l'OIF;
- d) La grande qualité des différents experts recrutés par le chargé du programme ainsi que leur vaste expérience de travail dans le secteur de la FPT;
- e) La continuité des membres des différentes équipes régionales impliquées activement dans l'atteinte des objectifs du programme par le biais des structures de partenariat inter-État;
- f) La persévérance et la disponibilité des membres du Comité exécutif et leur désir de faire un succès du programme de l'OIF.

Les faiblesses de cette composante portent sur les aspects suivants :

- a) Le processus de gestion du programme a reposé davantage sur un processus de réponse à des besoins apparaissant en cours de route plutôt que sur une démarche axée sur des résultats à atteindre, préalablement définis d'un commun accord avec les différents acteurs. Ceci peut s'expliquer par l'approche d'accompagnement et de recherche-action mises de l'avant par le programme ainsi que par l'absence, lors du



lancement du programme, d'un mode de gestion axée sur les résultats au sein de l'OIF et de systèmes de gestion appropriés à un tel projet d'envergure;

- b) L'approche de recherche-action mise de l'avant par le programme n'est pas suffisamment documentée de manière à tirer des leçons des expériences vécues dans chaque région et capitaliser d'une façon optimale sur les succès rencontrés;
- c) Le recours sur une base de volontariat des différents experts affectés au programme représente certes un avantage économique important mais ceci comporte certaines limites telles : i) la disponibilité des experts en temps opportun qui peut avoir pour effet de modifier des calendriers d'activités et de rechercher des accommodements sous-optimaux ou au détriment de l'efficacité; ii) la bonne volonté des personnes de s'inscrire dans les approches et les méthodes préconisées ou souhaitées par les responsables du programme; iii) la difficulté de réconcilier les atteintes de résultats et l'imputabilité, d'une part, et, d'autre part, le concept même de volontariat; iv) la conciliation entre les intérêts personnels et institutionnels; v) la difficulté de remplacer l'expertise suite à un événement soudain ou inattendu (départ de l'administration publique, mutation dans un autre ministère, nouvelle affectation, etc.) puisque le lien est d'abord et avant tout personnel plutôt qu'institutionnel; et vi) l'imputabilité des résultats et les garanties de performance;
- d) Les experts retenus par l'OIF, quoique fort qualifiés techniquement, avaient peu ou pas d'expérience de consultation en matière de développement organisationnel et de stratégie de changement, ce qui dans certains cas, a limité leurs interventions auprès des instances supérieures locales;
- e) Les mécanismes de communication internes et externes laissaient souvent à désirer entre les divers intervenants de même que la standardisation et la diffusion des rapports de suivi, au niveau régional et des pays membres;
- f) Il n'existe pas de bases de données financières par composante permettant d'obtenir une comptabilité analytique appropriée ainsi qu'une analyse comparative des coûts en fonction des diverses activités réalisées et des résultats générés au niveau de chacune des régions touchées par le programme;
- g) On constate également une sous utilisation de la totalité des allocations budgétaires allouées, engagements juridiques et BPP, ce qui retarde pour autant le bon déroulement des activités et a un impact direct sur l'atteinte des résultats visés;
- h) Dans certains cas, les lourdeurs administratives et les limites financières imposées ont conduit à des ruptures de rythmes qui ont eu une incidence non négligeable sur le déroulement des travaux et la productivité du programme;
- i) Les rapports et comptes rendus des séminaires, ateliers, conférences et autres réunions des PIE ne sont pas produits d'une façon régulière selon les régions malgré les efforts faits à ce niveau pour standardiser ces documents selon des modèles types développés au niveau de la gestion du programme;
- j) Faute de ressources suffisantes de support, l'information sur le programme (procès-verbaux du Comité exécutif, comptes rendus de réunions, rapports d'avancement, fiches d'activités, documents de référence, etc.) n'est pas diffusée efficacement, bien que certains rapports soient disponibles sur le site du CF-FPT.

#### 4.2.4.2 Évaluation rétrospective

Globalement, cette composante est jugée marginalement satisfaisante et demande à être améliorée au sein de l'OIF. Le chargé de programme a accompli un travail gigantesque et a fourni tous les efforts possibles pour le succès du programme. Cependant, la conduite d'un tel programme d'envergure requiert la présence d'une équipe de projet chevronnée, tant sur le plan de l'ingénierie de la FPT qu'au niveau du processus de consultation que de gestion de projet sur le plan international. Or, ceci semble avoir fait défaut malgré l'apport important des membres du Comité exécutif et des consultants externes. Enfin, les coûts de gestion engagés pour l'atteinte des résultats obtenus ne peuvent être évalués adéquatement faute de système de comptabilité analytique approprié.

### 4.3 Évaluation rétrospective du programme

Cette partie porte un jugement sur la conduite du programme dans sa globalité, à partir des six critères déjà définis et du cadre de notation retenu à cette fin. L'évaluation tient nécessairement compte des résultats obtenus au niveau de chaque composante ainsi que des forces et faiblesses enregistrées. Cette évaluation jettera ainsi les bases d'une décision éclairée concernant la poursuite du présent programme sur un horizon plus ou moins éloigné, compte tenu des orientations privilégiées par l'OIF en matière d'éducation et de formation professionnelle.

#### 4.3.1 Pertinence

La pertinence a trait au lien entre d'une part les objectifs globaux visés par le programme, et d'autre part, les priorités et les besoins des pays membres de la Francophonie en matière de FPT, eu égard aux missions et orientations stratégiques de l'OIF. La mesure de la pertinence appelle deux grandes questions, à savoir :

- a) *Les objectifs du programme correspondent-ils aux grandes orientations politiques et aux priorités des États membres?*
- b) *Les objectifs du programme sont-ils en harmonie avec la mission et les grandes orientations stratégiques de l'OIF?*

Afin de bien cerner la pertinence du programme, l'évaluation s'est penchée sur les questions complémentaires suivantes. Le bien-fondé du programme était-il bien établi non seulement au moment de son approbation initiale (en 1999-2000), mais également au cours de la mise en œuvre et au terme de la période visée par ce dernier (fin 2005)? Enfin, les risques prévisibles ou pressentis ont-ils été évalués au moment du démarrage du programme, et ont-ils été gérés efficacement au cours de sa mise en œuvre en apportant les mesures de mitigation requises ?

***Dans une perspective globale, la pertinence du programme est jugée satisfaisante (S).***

En effet, au moment de son approbation en 1999, le programme répondait de manière adéquate aux orientations politiques et aux besoins des pays membres de la Francophonie. De plus, il cadrait parfaitement avec la mission et le cadre stratégique de l'AIF. S'appuyant sur une forte volonté politique exprimée lors des Assises de Bamako, le programme s'insérait parfaitement dans les orientations stratégiques de la concertation entre les États membres, de l'aide à la jeunesse et du développement économique durable. Il répondait également, en tous points, à la volonté politique des États membres de la CONFEMEN et de la Francophonie, exprimée lors des Assises de Bamako, de refonder leur système de formation professionnelle et technique. Enfin, cette refondation s'inscrivait dans une vision plus globale du développement des ressources humaines à travers l'éducation et la formation.

L'évolution du programme à travers les trois cycles de programmation biennale a maintenu le cap sur la pertinence du programme de manière satisfaisante. Les approches de concertation régionale, de développement de partenariats inter États (PIE), de partage des expériences et de développement d'expertise endogène ont été privilégiées et maintenues tout au long des trois cycles de programmation. De plus, ces approches ont été développées, dans le cadre de la recherche-action,

tout en tenant compte des spécificités et des priorités exprimées par les pays participants au sein de leur région respective. Ainsi, certains aménagements ont été apportés en cours de route pour répondre à de nouveaux besoins émergents des régions et des pays membres, notamment au niveau des chantiers thématiques.

Un équilibre adéquat a été maintenu dans l'évolution des objectifs à caractère politique, systémique et technique. Par exemple, les objectifs du premier biennium étaient centrés sur les dimensions politiques de concertation régionale et de partenariat inter État. Les plans d'action qui ont découlé des concertations régionales ont conduit graduellement, au cours du second biennium, à un recentrage du programme sur l'ingénierie de système de FPT et l'approfondissement de dimensions à caractère plus technique comme l'approche par compétences et le financement de la FPT. A leur tour, une meilleure connaissance de la dynamique de la FPT et des fondements de la refondation de système de FPT, ainsi que les divers outils techniques développés, ont fait ressurgir, au cours du troisième biennium, l'importance du consensus et de la volonté politique pour la mise en place de refondation véritable. Ceci a donné lieu à une batterie d'activités orientées vers la concertation des décideurs politiques autour de conventions cadres de coopération régionale.

Il faut noter également que les décisions stratégiques liées au développement d'une expertise francophone en ingénierie de FPT et à la création d'une plateforme de partage et d'échanges de bonnes pratiques et de savoirs étaient tout à fait pertinentes par rapport aux orientations du programme, à l'approche d'accompagnement et à la recherche-action. Toutefois, les résultats obtenus n'ont pas été à la hauteur des aspirations pour les raisons énoncées antérieurement.

Par ailleurs, une orientation fondamentale issue des Assises de Bamako et du programme d'appui conçu à l'origine n'a été développée qu'à partir de 2004. Il s'agit de la mobilisation des partenaires techniques et financiers (PTF) pour venir appuyer financièrement la mise en œuvre de ces politiques et réformes qui en découlent. En effet, entre 2000 et 2005, au cours des nombreuses réunions (environ 40 par an) faites dans le cadre de la Composante 1-PIE, les thèmes choisis par les pays traitent à fonds des moyens pour améliorer la refondation de leurs systèmes de FPT. Or, cette préoccupation nécessite l'apport de financement extérieur compte tenu de l'ampleur des moyens à mettre en œuvre et des limites financières des pays. C'est pourquoi ce thème a été mis de l'avant dans le courant du dernier biennium, à la demande même des pays participants.

Il apparaissait évident, en 1999-2000, que le but recherché par le programme d'appui de l'OIF était d'accompagner les pays membres de la Francophonie dans leur processus de refondation de la FPT, en particulier dans la révision du cadre des politiques nationales et dans la préparation de programmes majeurs d'investissement pour assurer la mise en place effective de la refondation. De plus, les *Conclusions de Bamako* accordaient une importance primordiale à la mobilisation des partenaires nationaux et de la communauté internationale pour assurer la mise en œuvre effective des divers éléments d'une réforme. Cette démarche conjointe permettrait ainsi d'assurer la continuité des actions entreprises dans le cadre du programme de l'OIF.

Or, l'analyse du déroulement du programme au cours des trois biennium montre que la concertation politique et la création d'un partenariat régional qui, tout en étant des approches innovatrices pour l'atteinte du but recherché par le programme, représentent la pierre angulaire de tout le processus, et par conséquent les axes prioritaires d'interventions autour desquels s'articulent toutes les activités. Pour la mobilisation des PTF, des efforts ont été faits dans ce sens dans le cadre des PIE et un *Symposium international* sur le financement de la FPT a été organisé par l'OIF au cours du deuxième biennium<sup>28</sup>. Cependant, ces efforts sont demeurés timides, tant auprès des partenaires bilatéraux qu'auprès de bailleurs multilatéraux. Par la suite, il n'y a pas eu de suivi systématique fait par l'OIF afin de sensibiliser davantage les PTF au processus de refondation enclenché et les informer des résultats atteints par les pays participants.

Enfin, la capacité d'évaluer les risques et d'anticiper des mesures d'atténuation appropriées a été exercée de façon insatisfaisante. En effet, les risques n'ont pas été adéquatement identifiés ni

---

<sup>28</sup> Nous référons le lecteur à la Figure II.2 qui liste, sous le biennium 2002-2003, 4 activités sous le thème Participation de l'AIF à des activités de mobilisation des partenaires.

évalués au moment de la décision de lancer le programme. Peu d'effort a été investi au cours de la mise en œuvre, si ce n'est un questionnement sporadique par le Comité exécutif sur les inflexions à prévoir aux diverses composantes du programme. Cette carence devrait être corrigée dans le cadre d'une révision, au sein de l'OIF, des systèmes et procédures de gestion par l'insertion systématique de la gestion axée sur les résultats (GAR), incluant l'analyse des risques et des conditions critiques lors de l'approbation ou de la reconduction d'un programme de même qu'au niveau de sa mise en œuvre.

#### **4.3.2 Cohérence**

La cohérence fait référence aux choix des activités et des moyens retenus pour la mise en œuvre ainsi qu'à leur alignement pour l'atteinte des résultats escomptés. La mesure de la cohérence appelle quatre grandes questions, à savoir :

- a) *La structure des activités du programme et le choix de ses composantes sont-ils alignés sur les objectifs visés?*
- b) *Le choix des approches, des stratégies d'intervention et des processus est-il approprié pour assurer la réalisation des objectifs visés?*
- c) *Les intrants (ressources et moyens) choisis sont-ils adéquats et alignés sur l'atteinte des objectifs du programme?*
- d) *Les activités, processus et moyens sont-ils bien compris et partagés par les pays participants?*

***Dans une perspective globale, la cohérence du programme a été jugée satisfaisante (S).***

Dès l'origine, le programme était fondé sur trois piliers essentiels et complémentaires, soit : a) la concertation et le partenariat des États membres de la Francophonie, b) le développement de l'expertise francophone en FPT, et c) la production et le partage des bonnes pratiques et des savoirs. Les choix des stratégies d'intervention, des processus de prise de décision, de la gamme des activités mises de l'avant et des actions d'accompagnement ont été effectués en harmonie avec ces trois éléments stratégiques.

La stratégie d'appui du programme aux efforts consentis par les pays participants à la refondation de leur système de FPT était cohérente avec l'approche d'accompagnement. Les séminaires transnationaux, les partenariats inter États et les conventions de coopération régionale étaient cohérents et alignés sur la stratégie initiale de concertation. Il en est de même des choix stratégiques concernant les appuis humains et techniques, en particulier pour la mobilisation des ressources du pool multilatéral. En effet, le programme a permis de bâtir, au fil des ans, un pool d'experts francophones de haut calibre, constitué de spécialistes issus du champ de la formation professionnelle et technique, dont l'expertise a été reconnue par tous les pays bénéficiaires. Ce pool d'experts a grandement facilité le transfert d'ingénierie de système et le développement de capacités endogènes dans une approche d'accompagnement et de support technique.

Les prémisses de succès du programme, dès son origine, pointaient clairement dans le sens d'une compréhension commune et partagée du processus d'ingénierie de la FPT. Ce facteur a été réalisé de manière satisfaisante. Au bilan positif, il faut souligner la qualité des ouvrages conçus et diffusés largement à tous les pays participants, principalement en ce qui concerne les *Cahiers de l'ingénierie de la formation professionnelle et technique*. L'approche méthodologique préconisée par les *Cahiers de l'ingénierie* a servi de fondements à plusieurs pays afin de jeter les bases de la refondation de leurs systèmes de FPT. Cette approche a été traduite opérationnellement dans des outils propres à l'élaboration de politiques, à la préparation de plans d'action opérationnels, au développement des ressources humaines, à la gestion des établissements et au financement de la FPT.

Par ailleurs, ces outils ont connu une utilisation limitée en raison du caractère fermé de la plateforme d'échanges qui n'a pas favorisé le partage des bonnes pratiques et des savoirs. Il faut également noter, dans certains cas, le faible niveau de maîtrise de la langue française de certains répondants nationaux, ce qui limitait pour autant les retombées dans leurs milieux respectifs. En effet, certains pays n'ont pu exploiter, à leur juste valeur, tous les outils produits et diffusés dans le cadre du programme. Bien que cette lacune ait pu être comblée, au cas par cas, par la publication dans

d'autres langues d'usage courant ou par la décision de certains pays de traduire ces ouvrages dans leur langue nationale, la question de l'accès aux outils méthodologiques et documents dans une langue autre que le français doit être posée au sein de l'OIF. Notons toutefois que plusieurs interlocuteurs ont souligné la nécessité de revoir certains outils présentés dans les *Cahiers de l'ingénierie* afin de les adapter davantage au contexte des pays en développement et les rendre plus opérationnels sur certains aspects.

Les moyens mis à la disposition du programme étaient modestes par rapport aux objectifs visés et aux résultats attendus du programme. En effet, les ressources humaines et financières de l'OIF devaient servir d'appui aux efforts consentis par les pays participants, notamment pour l'élaboration d'une stratégie de refondation, la définition d'une politique de FPT ainsi que d'un plan de mise en œuvre approprié, avec au besoin, un appui pour la mobilisation des ressources financières requises. En corollaire, les ressources de l'OIF ne pouvaient pas se substituer au financement requis pour la mise en œuvre ni pour répondre aux multiples besoins des pays participants. Cette orientation explicite et délibérée, tout au long du programme, a eu un effet positif en « forçant » la recherche de partenariats externes, la mobilisation d'experts non rémunérés par l'OIF (qui se sont investis sur une base « volontaire », généralement avec l'appui de leur employeur), l'implication personnelle et professionnelle des acteurs locaux.

Concernant la mise en œuvre, l'ingénierie du programme a souffert d'une absence de ressources humaines internes dédiées au programme. Ceci a limité l'exploitation optimale des moyens requis pour l'atteinte des résultats escomptés. À toutes fins pratiques, une seule personne, soit le gestionnaire du programme, a été responsable, à plein temps, de la gestion et de la coordination de l'ensemble des activités du programme. Sauf les ressources ponctuelles externes intervenant au sein du Comité exécutif, il était laissé à lui-même pour une tâche très lourde. En effet, le programme, compte tenu de son ampleur et de ses objectifs ambitieux, aurait nécessité la mise sur pied d'une équipe de professionnels en FPT formant un noyau dur d'expertise au sein de la Direction de l'Éducation et de la Formation Professionnelle de l'OIF, facilitant ainsi le partage des responsabilités ainsi que les interfaces et interactions entre elles pour une plus grande complémentarité des compétences et une meilleure synergie au niveau des pays et de l'OIF.

#### **4.3.3 Efficacité**

L'efficacité du programme porte sur le degré d'atteinte des objectifs et des résultats atteints par rapport à ceux visés initialement, tout en tenant compte de leur importance relative. La mesure de l'efficacité repose sur quatre grandes questions :

- a) *Les résultats escomptés et les indicateurs de performance étaient-ils alignés sur les objectifs du programme à son origine?*
- b) *Les résultats escomptés, mesurés à l'aide des indicateurs de performance, ont-ils été atteints au terme du programme?*
- c) *Les résultats observés – extrants, effets et impact – ont-ils permis d'atteindre le but recherché globalement par le programme?*
- d) *Le programme a-t-il généré des résultats ou des effets inattendus issus de la recherche-action menée au cours de sa mise en œuvre?*

**La performance globale du programme en matière d'efficacité se voit attribuer une notation insatisfaisante (I).**

Ceci s'explique pour différentes raisons. En effet, bien que de nombreux résultats positifs aient été observés au niveau des composantes, trois facteurs principaux ont contribué à réduire l'efficacité interne et externe du programme.

Dans le cas présent, l'efficacité doit se mesurer non seulement du point de vue de l'administration du programme au sein de l'OIF (efficacité interne), mais également du point de vue des résultats constatés dans les pays participants (efficacité externe). En effet, l'objectif central du programme visait à appuyer les pays membres participants dans leur effort de refondation de leur système de FPT. En d'autres termes, l'efficacité interne de l'OIF doit se mesurer au regard de l'appui que l'OIF a

fourni aux pays alors que l'efficacité externe du programme doit se mesurer, en bout de course, par rapport aux résultats concrets et observables de refondation des systèmes de FPT dans les pays participants.

Au crédit du bilan positif de l'efficacité, le volume et la qualité des activités du programme ainsi que la richesse de nombreux résultats d'extrants sont impressionnants. Ces résultats ont été notés et décrits dans le bilan factuel ainsi que dans le résumé des constats et des résultats obtenus au niveau de chaque composante du programme. Les entretiens menés sur le terrain auprès des différents acteurs ont permis de constater de nombreux résultats d'extrants, variés mais pertinents, tout en demeurant adaptés aux contextes spécifiques des pays. Il y a lieu également de noter la richesse des expériences vécues par ces derniers. De plus, les taux de satisfaction exprimés par les participants relativement aux ateliers, séminaires, tables rondes et autres rencontres régionales ou internationales sont généralement très positifs dans l'ensemble<sup>29</sup>.

Par contre, trois facteurs ont limité sérieusement l'efficacité du programme, soit : a) la faiblesse de la documentation des résultats; b) les limites des moyens humains et de support au sein de l'OIF; et c) la faiblesse des outils de gestion mis à la disposition du chargé de programme de l'OIF.

#### **a) La documentation des résultats**

De façon globale, le programme a produit un ensemble de résultats impressionnants par leur nombre et leur qualité. Cependant, de manière générale, ces résultats ne sont pas organisés systématiquement ni diffusés d'une façon appropriée. C'est là le principal handicap du programme. Les paragraphes qui suivent tentent d'expliquer cette faiblesse, d'en déterminer les causes et, surtout, de tirer des enseignements pour le futur.

Dès son lancement, et tout au long de sa mise en œuvre, le programme interpellait tous les acteurs, au sein de l'OIF comme dans les pays participants, sur les questions suivantes. Combien de pays (parmi les 46 participants au programme) ont refondé leur système de FPT? Dans les pays qui ont amorcé ou mis en œuvre une refondation de leur système au cours de la période 2000-2005, quelle a été la contribution directe et/ou indirecte du programme de l'OIF? Dans les pays qui avaient déjà entrepris une réforme de leur système de FPT avant 1999, quelle a été la contribution spécifique du programme de l'OIF à l'élaboration des politiques de FPT ainsi que dans la mise en œuvre des plans de refondation? Dans les pays qui n'ont pas encore amorcé une refondation en 2006 (en dépit d'une volonté politique manifeste de réforme exprimée lors des Assises de Bamako en 1998), quelle est la contribution exacte du programme et quelles sont les perspectives réalistes de refondation à court ou à moyen terme ?

L'évaluation constate que des réponses factuelles et valides à ces questions ne sont pas disponibles dans la documentation actuelle du programme. Il existe certes des rapports d'activités spécifiques qui ont été menées, mais ces derniers sont difficilement accessibles au niveau institutionnel. De façon générale, peu de résultats par région et par pays ont été documentés, analysés, synthétisés, et produits sous une forme qui puisse être diffusée et exploitée dans les diverses régions ou pays. Les rencontres faites sur le terrain ont permis de constater que certains résultats concrets découlent effectivement du programme relativement aux efforts de refondation faits dans les pays visités, laissant supposer que le programme a ainsi atteint, à des degrés divers, les résultats escomptés. Mais ces constats et les informations recueillies auprès des interlocuteurs restent circonstanciels de sorte qu'il demeure très difficile, sinon impossible, de tracer un portrait global des résultats concrets et précis sur l'ensemble des pays participants.

Des données valides et fiables existent-elles? Dans plusieurs cas, la réponse est affirmative. Par exemple, deux questionnaires sur l'état de situation de la FPT dans les pays participants ont été administrés, selon les règles de l'art, le premier au début du programme (2000) et le second en fin de programme (2004-2005). Il aurait été fort intéressant de comparer les deux situations. Cependant, l'évaluation a constaté que les réponses aux questionnaires n'ont pas été traitées, ni analysées, ni

---

<sup>29</sup> Nous nous référons ici aux résultats des fiches d'évaluation remplies par les participants et aux rapports de fin d'activités produits par les animateurs d'ateliers et de séminaires que nous avons consultés. La liste des rapports est jointe en Annexe.

publiées, du moins à notre connaissance. Les raisons invoquées ont trait à la difficulté d'interpréter les réponses à des questions ouvertes et, principalement, le manque de ressources pour traiter les questionnaires et exploiter les informations pertinentes en termes de situation de départ (base zéro), permettant par la suite de mieux juger de l'apport du programme en termes de résultats.

Un questionnement similaire se pose à l'endroit du processus de refondation et de « l'ingénierie de système de la FPT ». Quels sont les résultats réels et observables des approches d'ingénierie et des méthodologies suggérées sur : a) la préparation de documents de politique, de plans de développement et/ou de plans d'action de refondation de la FPT dans les pays participants; b) la mobilisation de partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre de ces plans de développement ou plans d'action de refondation; c) la refonte des programmes de formation selon l'approche par compétences; et d) la mise en œuvre opérationnelle de la refondation au niveau des établissements de formation ?

En somme, peu d'effort systématique a été fait pour répondre d'une façon appropriée à ces questions et permettre un suivi de l'état de progression des résultats enregistrés, tout au long de la mise en œuvre du programme. Les réponses disponibles au moment de l'évaluation demeurent partielles, incomplètes et fragmentaires de sorte que ces données n'ont pu être exploitées de façon systématique par la présente évaluation.

### **b) La limite des moyens humains et du support au sein de l'OIF**

Le programme, depuis son origine, a été pratiquement administré par une seule personne au sein de l'OIF. La nature d'un tel programme multi-régional, l'ampleur de ses objectifs et des résultats attendus, l'éventail des champs d'expertise couverts (appui au développement de politiques, ingénierie de systèmes de FPT, ingénierie pédagogique, approche par compétences), la coordination effective des diverses activités menées dans les régions, le suivi quotidien et l'évaluation continue requéraient un large éventail d'expertises en FPT et de compétences en gestion de projets d'accompagnement. En d'autres mots, la tâche est devenue, au fil des ans, trop lourde pour une seule personne, limitant du même coup l'efficacité interne et externe du programme. Pour corriger cette situation, l'OIF n'a pas su constituer, en cours de route, un bassin de compétences et d'expertises internes spécialisées en FPT, en développement organisationnel/gestion du changement et en gestion de projets d'envergure sur la scène internationale.

Cette situation a limité considérablement la capacité de mise en œuvre des différentes activités du programme, la rapidité de réponse aux besoins générés et priorités retenues localement, la capacité d'analyser et de synthétiser le volume impressionnant de documents, la capacité de documenter des bonnes pratiques et de générer de nouveaux savoirs, de tirer des leçons de l'expérience et de les diffuser aux divers partenaires.

Il est important de noter la somme de travail réalisée par le responsable du programme et de souligner les initiatives prises par ce dernier. Celles-ci ont permis de minimiser les pertes d'efficacité et d'améliorer l'efficacité. Ainsi, le recrutement d'une consultante externe, sur une base contractuelle, a permis d'alléger les tâches de coordination des activités du programme. La mise en place du pool d'experts francophones a également permis de compenser les besoins d'expertises diversifiées dans le champ de la formation professionnelle. La mobilisation de volontaires internationaux provenant de divers pays a permis de rassembler des expertises reconnues dans des domaines pointus. La mise sur pied d'un « Comité exécutif » du programme auquel se sont joints des experts de divers pays a favorisé les échanges professionnels et la réflexion critique nécessaires à la direction du programme. Mais toutes ces mesures ne remplacent pas la valeur ajoutée d'une équipe de professionnels dédiés à la FPT et engagés à produire efficacement les résultats attendus.

### **c) Les systèmes internes de gestion de programme**

Le troisième facteur qui a contribué à réduire l'efficacité du programme réside dans la faiblesse des systèmes internes de gestion de projet et de programme au sein même de l'OIF. Les carences des outils de gestion de projet concernent notamment la formulation des objectifs et des résultats attendus, le choix des indicateurs de performance, le suivi de la mise en œuvre et la mesure des

résultats, l'analyse des risques et la recherche de mesures d'atténuation, la gestion budgétaire par activité et l'analyse financière mensuelle des décaissements eu égard à la planification annuelle. Ces carences pourraient être corrigées par l'adoption systématique d'outils tels les cadres logiques, les structures d'activités et les cadres de mesure de rendement de projet, ainsi que par la modernisation des rapports périodiques d'avancement et rapports financiers trimestriels mettant davantage l'accent sur les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs et des résultats escomptés.

#### **4.3.4 Efficience**

L'efficience du programme concerne l'atteinte des objectifs et des résultats au meilleur coût et dans les délais prescrits. La mesure de l'efficience fait appel à cinq grandes questions, à savoir :

- a) *Le programme a-t-il atteint ses objectifs et ses résultats au meilleur coût (ratios qualité/coûts et coûts/bénéfices)?*
- b) *Le programme a-t-il atteint ses objectifs et ses résultats à l'intérieur des délais et des calendriers prévus?*
- c) *La qualité et la quantité des intrants ont-elles permis de produire les extrants attendus au meilleur coût et dans les délais prévus?*
- d) *La qualité et la quantité des extrants ont-elles permis de produire les effets attendus au meilleur coût et dans les délais prévus?*
- e) *L'administration de la mise en œuvre du programme a-t-elle produit les résultats au meilleur coût et dans les délais prévus?*

***Dans une perspective globale, l'efficience a été jugée marginalement satisfaisante (S) pour des raisons qui relèvent davantage de l'OIF que des efforts déployés par le responsable du programme.***

Le responsable du programme a conclu des accords de partenariat avec différents gouvernements permettant à l'OIF d'obtenir des ressources à très peu de frais ou à des coûts nuls, ce qui, en termes d'efficience, a été fort bénéfique pour le programme et les pays bénéficiaires. Par contre, les systèmes de gestion interne au sein de l'OIF demeurent lourds et ralentissent d'autant le processus de prise de décisions permettant de répondre adéquatement aux priorités mises de l'avant au niveau des régions et aux activités en cours.

Sur la base des données disponibles et des informations recueillies lors des rencontres sur le terrain, il apparaît que les résultats d'extrants ont été produits à des coûts très bas grâce à un contrôle serré des dépenses et à l'économie des ressources provenant de la contribution des pays membres et du « volontariat » des experts affectés dans les différentes régions. En effet, le coût effectif des salaires de ces derniers ou des honoraires n'a pas été comptabilisé au niveau du programme. Les administrations gouvernementales qui ont « prêté » gratuitement ces ressources ne sont pas en mesure d'en établir le coût exact, faute de relevé pertinent sur l'utilisation de leur temps de travail. Ceci vient avantageusement bonifier l'efficience du programme mais cette situation demeure artificielle et amène les pays bénéficiaires à considérer ces prestations professionnelles comme gratuites.

Par contre, de sérieuses faiblesses des systèmes de gestion financière et comptable ont été notées lors de l'évaluation. En effet, le système de gestion budgétaire actuellement en place au sein de l'OIF ne permet pas, malgré de nombreux rapports, de concilier adéquatement les allocations budgétaires, les engagements financiers, le suivi des dépenses ainsi que les paiements effectifs. Les données fournies ne permettent pas toujours de chiffrer la dépense réelle puisqu'il existe des écarts inexplicables entre les engagements juridiques et les bons pour paiement. De plus, comme les dépenses ne sont pas imputées à des extrants spécifiques ou à des groupes d'activités, il devient impossible de conduire des analyses fines sur les coûts réels associés à chaque composante, et en particulier à l'ingénierie du programme.

Ces faiblesses institutionnelles ont été comblées, en partie, par des initiatives isolées du chargé de programme. Ainsi, la planification financière annuelle a été facilitée par le montage de feuilles de calcul incorporant des données financières sur les coûts unitaires des opérations et l'historique des



dépenses. Le responsable du programme a également développé une base de données « maison » sur les engagements de dépenses, permettant de combler en partie les carences du système de suivi budgétaire au sein de l'OIF. Si ces initiatives doivent être saluées, elles ont néanmoins nécessité un investissement important de sa part, ce qui aurait pu être utilisé à des fins plus productives au niveau de la planification, de la coordination et du suivi des activités.

Ces faiblesses peuvent être corrigées par l'adoption de trois mesures complémentaires : a) la structuration des activités d'un programme (ou projet) en résultats d'extrants et d'effets; b) l'imputation des dépenses afférentes d'intrants selon les activités et sous-activités du programme; c) la production de rapports financiers mensuels donnant les engagements, les coûts réels et dépenses encourues en fonction des allocations budgétaires dûment approuvées.

#### **4.3.5 Impact**

L'impact ou les bénéfices du programme portent sur les effets du programme à moyen et à long termes relativement aux réformes des systèmes nationaux de FPT et à leur pérennité. La mesure de l'impact s'évalue à partir des quatre grandes questions suivantes :

- a) *Les résultats d'effets et d'impact observés correspondent-ils aux besoins et aux attentes de l'OIF et des États membres et pays participants?*
- b) *Les pays participants ont-ils fait leurs (ou se sont-ils appropriés) les résultats du programme et les processus mis en œuvre?*
- c) *Le programme aura-t-il un impact durable sur le développement des systèmes de FPT dans les pays participants?*
- d) *Le programme a-t-il généré ou peut-il générer des effets et un impact au-delà de la Francophonie?*

***Dans une perspective globale, le programme a généré un impact réel sur la refondation des systèmes de FPT dans plusieurs pays, ce qui est jugé satisfaisant (S).***

Les constats effectués lors des entretiens sur le terrain et les données recueillies par l'évaluation confirment des changements profonds dans les pays de la Francophonie relativement à l'ingénierie de la formation professionnelle et technique. Le commentaire suivant, formulé par un interlocuteur dans un des pays participants visités par le Consultant, résume bien le changement profond de ce paradigme :

*Avant [le programme d'appui de l'OIF], c'était « l'approche enseignement technique ». Aujourd'hui, le dispositif de la formation a subi un changement en appliquant l'approche par compétences et en intégrant une véritable politique de la formation professionnelle et technique.*

Les approches participatives, de concertation régionale et d'équipes de travail privilégiées par le programme ont contribué à créer un fort degré d'appropriation des processus, des méthodes et des outils de refondation de la FPT. Si cela est vrai chez une large majorité des acteurs qui ont participé à ces activités (répondants nationaux, chargés d'activités, experts nationaux et autres personnes-ressources de la FPT rencontrées lors des visites sur le terrain), le transfert d'expertise au niveau institutionnel n'a pas toujours été réalisé d'une façon satisfaisante et pérenne. Ainsi, l'information recueillie lors des activités de PIE ou des ateliers thématiques n'a pas toujours été partagée et diffusée auprès d'autres collègues nationaux du système de FPT.

Cependant, cette lacune a été comblée en partie par la gamme élargie d'activités et d'interventions qui s'adressaient tantôt aux autorités politiques, tantôt aux décideurs et tantôt aux gestionnaires du système. Ceci a permis de « faire passer le message » à travers divers canaux de communication et de plusieurs manières. De plus, la variété des choix de sites d'accueil pour la conduite d'activités majeures (séminaires, conférences, rencontres d'équipes de travail, ateliers thématiques, etc.) a permis de focaliser l'attention des autorités politiques et du monde de la FPT sur le programme – donc d'augmenter sa visibilité dans le pays hôte – et de sensibiliser un auditoire plus vaste en matière de refondation de la FPT.

En l'absence de documentation solide des effets et de l'impact du programme sur la refondation des systèmes propre à chaque pays, il demeure difficile de mesurer d'une façon tangible les bénéfices sur la mise en œuvre des politiques et des réformes, ainsi que la pérennité des changements amorcés. Cependant, il apparaît clairement que les paradigmes développés, les processus utilisés, les méthodologies appliquées à divers contextes vont être pérennes, bien au-delà des résultats d'extrants qui, eux, sont très circonstanciels et appliqués à un seul ou à un petit nombre de pays. En d'autres termes, en choisissant délibérément de focaliser l'attention sur le processus de refondation (qui devait être adapté à chaque pays en fonction de ses conditions particulières) plutôt que sur la mise en œuvre d'un « produit » déjà conçu et connu, le programme risque d'avoir un impact durable plus grand en raison du caractère d'adaptabilité.

Enfin, le programme de l'OIF peut générer un impact au-delà de la Francophonie, notamment avec la publication et la diffusion des *Cahiers de l'ingénierie de la formation professionnelle et technique* par l'UNESCO. Ces cahiers sont non seulement disponibles à la grande famille des Nations-Unies, mais également dans deux langues (anglais et espagnol) internationales. Il semble de plus que d'autres pays s'appêtent à traduire ces cahiers dans d'autres langues.

#### **4.3.6 Leçons tirées**

Les leçons tirées ou les enseignements du programme ont trait à la capacité de documenter et de diffuser des apprentissages et des savoirs, et de les utiliser dans la mise en œuvre du programme. Trois grandes questions permettent de mesurer les leçons tirées, soit :

- a) *Le programme d'appui, axé sur la recherche-action, a-t-il documenté les expériences et les résultats, et a-t-il produit de nouveaux savoirs?*
- b) *L'ingénierie du programme a-t-elle valorisé la production et le partage des apprentissages et des leçons tirées de l'expérience?*
- c) *Le programme a-t-il contribué à promouvoir la génération du savoir au sein de l'OIF?*

***Dans une perspective globale, le programme reçoit une note insatisfaisante (I) pour ce dernier critère de l'évaluation car il n'a pas su, à ce jour, tirer avantageusement les leçons ni diffuser celles-ci à l'ensemble des pays membres de la Francophonie.***

Au bilan positif, les rencontres organisées dans le cadre des partenariats régionaux, des chantiers de travail, des ateliers thématiques et des ateliers de formation ont permis, dans une large mesure, des échanges productifs d'expériences entre les participants. Ces activités ont cependant eu une portée limitée puisque le programme n'a pas documenté et organisé systématiquement l'information, les enseignements et les nouveaux savoirs. De plus, bien que des efforts humains et matériels importants aient été investis dans la création d'une plateforme et d'un réseau d'échanges de savoirs, la Base des Savoirs Francophones (BSF), qui s'est mutée en Carrefour Francophone de la FPT (CF-FPT), a mis beaucoup de temps à prendre son envol et répondre aux attentes des concepteurs du programme.

La recherche-action était au cœur de l'approche préconisée par le programme d'appui aux politiques nationales de FPT. Cette approche commandait des efforts délibérés de documentation des processus, des pratiques et des expériences menées tant dans les activités du programme que dans les pays participants. Or, il reste beaucoup à faire pour intégrer dans le CF-FPT la documentation des résultats, des bonnes pratiques et des savoirs, et pour promouvoir son exploitation effective comme réseau privilégié de production et d'échanges de savoirs sur la FPT. Le nombre des utilisateurs est limité en raison de l'architecture fermée et des nombreuses difficultés logistiques qu'éprouvent les utilisateurs de pays participants : accès limité ou inexistant aux équipements informatiques et difficulté d'accès à l'internet, au bureau ou à la maison; faible performance des infrastructures de communication; coût élevé des services de communication; faiblesse ou, dans plusieurs cas, inexistence de réseaux informatiques; faible niveau de maîtrise des outils informatiques et de communication. À ces contraintes physiques et financières s'ajoutent les blocages liés à l'utilisation de nouvelles technologies d'information, notamment dans certains pays où les moyens de communications par Internet demeurent limités.

#### **4.3.7 Sommaire de l'évaluation**

La première composante portant sur la concertation politique, le partenariat inter États et la mobilisation internationale est jugée satisfaisante dans son ensemble. Elle mérite toutefois d'être améliorée au niveau de son efficacité et d'une plus grande cohérence des différentes activités mises de l'avant par le programme. Ces deux éléments résultent de l'approche même préconisée, soit la réponse à des besoins provenant des pays membres, et de la mobilisation effective des pays membres où la dimension politique représente un facteur exogène important à ce niveau.

La deuxième composante qui a porté sur le développement d'expertise et d'outils d'ingénierie est certes celle qui reçoit la meilleure notation compte tenu de la qualité des résultats enregistrés à ce niveau, tant au niveau du pool d'experts que des *Cahiers de l'Ingénierie de la formation professionnelle et technique*, et ce à des coûts très peu élevés pour l'OIF. Il demeure toutefois que l'appropriation institutionnelle n'est pas encore assurée et qu'il y a lieu de renforcer davantage les compétences des répondants nationaux afin qu'ils assurent un leadership accru dans leurs pays respectifs en matière de refondation de la FPT et de changement durable.

La troisième composante qui visait le partage et échanges des pratiques et savoirs demeure la plus faible en matière de résultats concrets relativement à la gestion et à l'utilisation effective du CF-FPT, et ce pour plusieurs raisons techniques et opérationnelles. De plus, cette composante devait servir de véhicule pour diffuser les expériences réalisées par les pays et devenir un carrefour d'échanges sur les bonnes pratiques ainsi que sur les leçons apprises. Or, l'évaluation a démontré que ces aspects demeuraient, jusqu'à ce jour, des points faibles qu'il conviendra de corriger dans une phase future, en y apportant les mesures correctives appropriées.

Enfin, l'ingénierie du programme n'est jugée qu'au niveau des axes portant sur la cohérence, l'efficacité et l'efficience. Dans les deux derniers cas, la notation est satisfaisante, ce qui laisse place à des ajustements et à des améliorations importantes à ce niveau relativement à la bonne performance du programme en matière de systèmes de gestion interne, de suivi des activités, de la documentation et de l'évaluation des résultats au sein des pays participants.

Globalement le programme est jugé satisfaisant.



## PARTIE V – PERSPECTIVES D’AVENIR ET RECOMMANDATIONS

L’OIF s’interroge actuellement sur l’opportunité de poursuivre l’appui au développement de politiques et à la refondation de systèmes de FPT dans le contexte de sa mission et, s’il y a lieu, sur son positionnement stratégique dans ces domaines par rapport aux autres bailleurs. Cette cinquième et dernière partie répond à cette question et aux interrogations suivantes :

- a) Quels sont les opportunités et les risques qui se dégagent, suite à l’analyse des résultats obtenus, des forces et faiblesses rencontrées et des enseignements tirés de l’expérience vécue de 2000 à 2005 ?
- b) Quels sont les scénarii qui se présentent aux décideurs relativement à l’avenir du présent programme dans le cadre de la programmation future de l’OIF ?
- c) Quelles sont les principales pistes qui se dégagent suite à l’évaluation rétrospective et en fonction des opportunités identifiées ?

Pour répondre à ces questions, le Chapitre 9 souligne les acquis et les défis concernant l’avenir du programme, alors que le Chapitre 10 présente trois scénarii permettant à l’OIF de prendre une décision éclairée quant à la poursuite du programme, en totalité ou en partie, ou sur sa fermeture éventuelle, à plus ou moins brève échéance. Au Chapitre 11, le Consultant émet une opinion sur la poursuite du présent programme, en y apportant des ajustements pour une plus grande efficacité interne et externe. Dans l’éventualité d’une continuité, cette dernière partie met en évidence un certain nombre de recommandations opérationnelles par composante tandis que des outils propres à la GAR sont donnés en Annexe I, à titre indicatif. Il s’agit notamment du cadre logique, du cadre de rendement et du cadre de mesure de rendement qui devront nécessairement être repris et adaptés en fonction des buts et objectifs révisés de même qu’en fonction des extrants escomptés au niveau de chacune des régions compte tenu de l’état d’avancement rencontré et des besoins prioritaires retenus.

### 5.1 Acquis, opportunités et défis

Ce chapitre examine, à la lumière des résultats et des acquis, les opportunités et principaux défis qui se présentent à l’OIF en matière d’appui au développement de politiques de FPT au sein de la Francophonie. De façon plus spécifique, l’analyse porte sur les aspects suivants : a) la mission et la stratégie de l’OIF dans le secteur de la FPT, b) la réponse aux besoins exprimés par les États membres, c) le rôle de l’OIF et les attributions partagées avec les pays dans l’atteinte de résultats concrets et pérennes, d) les choix des approches et stratégies d’intervention, et enfin, e) l’ingénierie de programme pour assurer une gestion plus efficace et efficiente des interventions.

#### 5.1.1 Mission et stratégies de l’OIF

D’une part, l’appui à l’éducation et à la formation constituait l’un des chantiers prioritaires de l’AIF au moment du lancement du programme en 1999 et demeure au cœur de la mission de l’institution. En effet, ce champ d’intervention a été retenu, en 2004, comme l’une des quatre missions de la Francophonie dans le Cadre stratégique décennal de la Francophonie à l’horizon 2014<sup>30</sup>. D’autre part, l’adaptation des systèmes d’éducation et de formation à l’insertion sociale et à l’emploi constitue l’un des huit objectifs stratégiques de la Programmation 2006-2009 de l’OIF<sup>31</sup>.

Ainsi, l’appui à la refondation de la FPT dans les pays membres de la Francophonie s’inscrit pleinement dans les missions ainsi que dans les objectifs stratégiques de la *Proposition de programmation 2006-2009* réajustée lors de la *Conférence ministérielle de la Francophonie* tenue à Antananarivo en 2005, à savoir “*Favoriser l’enseignement, la formation et la recherche orientée vers le développement et l’emploi.*”

<sup>30</sup> Source : OIF, 2004. Cadre stratégique décennal (CSD) adopté lors du X<sup>e</sup> Sommet de la Francophonie à Ouagadougou, en novembre 2004.

<sup>31</sup> Source : OIF, Décembre 2006. Proposition de programmation 2006-2009 révisée. 204 pages.

À ce jour, il y a lieu de constater que l'OIF a développé une expérience unique en matière de concertation régionale, d'ingénierie de la FPT, de mobilisation d'experts de haut niveau dans ce domaine, en plus d'avoir une connaissance approfondie des contextes propres aux différents pays impliqués dans des réformes de FPT. Il y a donc lieu de capitaliser sur ces acquis qui donnent à l'OIF un avantage certain et lui présentent une opportunité d'agir comme facilitateur et agent de changement par rapport à d'autres organismes internationaux qui se positionneraient davantage dans la mise en œuvre.

De plus, comme la FPT fait partie d'un continuum de formation qui comprend l'éducation de base, l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur où des besoins se font sentir en matière d'insertion professionnelle dans les différents secteurs de l'économie, formelle et non formelle, il y a lieu de penser que la formation professionnelle doit avoir des liens étroits avec les autres secteurs éducatifs et jouer un rôle majeur en ce qui concerne les déscolarisés. Cet exercice d'une plus grande intégration et interrelation entre les niveaux et types de formation des programmes au sein de l'OIF résulterait en une plus grande synergie entre les acteurs et, éventuellement, une meilleure utilisation des fonds consacrés à l'éducation et à la formation.

### **5.1.2 Besoins des États membres**

Deux constats permettent de penser que le besoin et la volonté de refondation de la FPT demeurent toujours une préoccupation majeure des États membres et que ceux-ci reconnaissent l'importance d'un appui de l'OIF dans ce domaine. Le premier a trait à la volonté des autorités politiques, exprimée à travers la signature de Conventions cadres de coopération régionale par les Ministres responsables de la FPT dans plus de la moitié des pays participants. Le second constat découle des entretiens avec quelque 80 représentants et acteurs des 13 pays qui ont été interviewés dans le cadre de l'évaluation du présent programme. Ces derniers, dans la très grande majorité des cas, ont souligné l'importance d'achever l'agenda tracé lors des Assises de Bamako, de consolider les acquis du premier cycle de programmation (2000-2005) et de mieux cibler les appuis afin de répondre plus adéquatement aux besoins prioritaires différenciés des régions et des pays.

En conséquence, le présent programme d'appui demeure toujours pertinent en réponse aux besoins et aux attentes des États membres. Il conviendra toutefois d'en améliorer l'efficacité interne et externe par l'implantation de systèmes d'ingénierie de projets plus performants, tant au sein de l'OIF que des états participants. De plus, le programme gagnerait en efficacité en adoptant un mode de gestion plus déconcentré où les responsabilités des partenaires nationaux seraient plus grandes en matière de planification opérationnelle, de conduite d'activités et d'évaluation de l'atteinte de résultats. Le rôle de l'OIF serait alors tourné davantage vers des fonctions de facilitation, sur une base contractuelle avec les régions.

### **5.1.3 Rôle de l'OIF et attribution des résultats**

Le design du programme d'appui, à la refondation de la FPT comporte une série d'innovations majeures représentant autant de défis nouveaux à relever. Ces innovations portent entre autres sur: a) une approche « programme » où les diverses composantes sont intimement liées et interdépendantes; b) un rôle d'appui et de facilitateur de l'OIF par rapport à la fourniture d'une expertise pointue en FPT; c) des méthodes de travail fondées sur la recherche-action et le partage des expertises et des savoirs; et, enfin, d) la mise en place de dispositifs de partenariats régionaux comme structure de concertation et d'intervention.

**L'approche programme**, campée dans une démarche de recherche-action, nécessite une définition préalable des résultats attendus ainsi que la détermination d'un cadre d'intervention, incluant une planification opérationnelle accompagnée de mécanismes de suivi et d'indicateurs de rendement appropriés. Ceci permet de maintenir la cohérence des activités et de minimiser la dispersion des moyens ou la démobilitation des acteurs.

**Le rôle d'appui** nécessite une définition de la nature et des limites des prestations de l'« accompagnateur » et des bénéficiaires. De plus, cette approche repose sur une compréhension partagée des attributions et des contributions de chacune des parties prenantes à la réalisation des activités et à la production des résultats. Ces paramètres ont pour but de bien identifier les responsabilités de chacun, le degré d'imputabilité ainsi que les ressources humaines, financières et techniques nécessaires à l'atteinte des résultats fixés d'un commun accord et devant être fournies par chaque partenaire, au moment requis.

La **recherche-action** fournit un environnement propice à l'expérimentation, à l'innovation et à la génération de nouveaux savoirs dans la mesure où des balises sont définies et partagées. Ces balises concernent notamment : les champs d'application, la disponibilité des ressources et la cohérence des interventions. De plus, la recherche-action repose sur l'analyse systématique des processus et des résultats, leur documentation et leur diffusion à tous les partenaires.

Les structures et les dispositifs de **partenariat régional** nécessitent, d'une part, une « animation » externe dynamique faisant appel à des compétences reconnues en FPT et pouvant opérer en termes de facilitateurs et d'agents de changement. D'autre part, l'apport de ressources nationales fortement impliquées dans le processus de refondation et responsables de la mise en œuvre des actions retenues s'avère un élément incontournable. Ce cadre d'intervention privilégie en effet l'engagement et la responsabilisation des acteurs face aux résultats escomptés. Ceci représente une situation parfois nouvelle pour certains ainsi que des changements de comportements importants chez les uns et les autres.

#### **5.1.4 Choix des approches et des stratégies d'intervention**

Le design du programme respectait les principes directeurs retenus par l'OIF dans le choix de ses priorités d'intervention. En effet, l'approche d'accompagnement était tout à fait conforme au principe de subsidiarité. Elle visait à soutenir les efforts des États et à renforcer leurs capacités, sans toutefois se substituer à ces derniers dans la définition et la mise en œuvre de politiques nationales de FPT. Le partage d'expériences et la restitution des leçons apprises nécessitaient de bien documenter les résultats obtenus ainsi que les stratégies d'intervention mises de l'avant. Or, l'évaluation a démontré des lacunes importantes à ce niveau qu'il conviendra de corriger dans une démarche ultérieure. Le programme devait également contribuer à renforcer les échanges et les synergies entre les pays membres et à développer des partenariats avec d'autres organisations internationales intéressées au développement de la FPT. Ce faisant, le programme permettait à l'OIF de se positionner stratégiquement comme catalyseur pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques de FPT.

Ces approches d'intervention demeurent encore pertinentes et peuvent contribuer de manière significative à accroître la valeur ajoutée de l'OIF en matière de refondation de système et d'ingénierie de la FPT. Pour relever ce défi et accroître sa crédibilité dans le domaine, l'OIF devra non seulement compter sur les membres du pool multilatéral d'experts mais aussi se doter de compétences internes reconnues en FPT et aptes à agir en appui institutionnel à titre de gestionnaires du changement en matière de refondation de la FPT.

#### **5.1.5 Ingénierie du programme pour une meilleure performance**

L'évaluation rétrospective a révélé deux défis majeurs qu'il conviendra de prendre en considération à ce niveau pour la suite du programme d'appui. Il s'agit d'une part, de renforcer la capacité institutionnelle en matière d'ingénierie de programme en développant des mécanismes appropriés de suivi du rendement, tant au sein de l'OIF que des pays membres, et d'autre part, de développer une expertise interne dans le créneau de la FPT.

La décision récente de l'OIF d'introduire la GAR présente, dans ce sens, une occasion de développer et d'expérimenter cette approche dans le cadre du présent programme d'appui dont les fondements sont déjà solidement établis. À cet effet, il serait intéressant que la Direction de la Planification stratégique qui est responsable de l'implantation de la GAR au sein de l'OIF profite de ce programme pour développer et valider, sur le plan opérationnel, des mécanismes ainsi que des outils qui lui sont propres et qui pourront par la suite être exploités avantageusement au sein d'autres programmes

similaires. L'expérience dans le domaine démontre que l'introduction de la GAR requiert des investissements humains et techniques importants qui demandent plusieurs années et qui exigent des gestionnaires en poste de nouveaux comportements, non seulement au sein de l'institution qui l'implante, mais également chez les organismes bénéficiaires. Il y a donc là une opportunité fort intéressante pour l'OIF qu'il conviendra de saisir lors d'une phase ultérieure.

En dernière analyse, les responsables du programme au sein de l'OIF et des pays bénéficiaires doivent pouvoir mesurer objectivement les résultats obtenus et rendre des comptes sur le degré d'atteinte de ceux-ci. Cette obligation demande des mécanismes de suivi, sous forme de tableaux de bord, et des critères d'évaluation appropriés permettant de juger de l'état d'avancement du processus de refondation de la FPT dans chacun des États participants. Le suivi et l'évaluation systématique de ces résultats représentent également un défi de taille dans le contexte actuel du programme.

Concernant l'expertise institutionnelle, l'évaluation a dégagé l'importance, pour l'OIF, de se doter d'une expertise interne permettant d'assumer adéquatement les multiples rôles de conseil en matière de politiques de la FPT, d'ingénierie de systèmes, de production de nouveaux savoirs et de partage des bonnes pratiques au sein de la Francophonie. A ces rôles de conseil s'ajoutent ceux de facilitateur de changement et d'appropriation de même que de gestionnaire de projet.

## 5.2 Scénarii proposées

Fort des constats de l'évaluation et sur la base des acquis, ce chapitre présente trois scénarii relatifs à l'avenir du programme dans le cadre de la programmation future de l'OIF. Ces trois scénarii permettent de répondre aux exigences des termes de références et peuvent se résumer ainsi :

<b>Scénario 1</b>
Poursuite des objectifs fixés initialement par le programme et consolidation de toutes les composantes actuelles, en conservant les mêmes axes stratégiques d'intervention pour l'ensemble des pays francophones, ceci en fonction de résultats escomptés définis préalablement au niveau de chaque région, avec des indicateurs de rendement tant sur le plan institutionnel qu'au niveau des besoins différenciés des régions. Ce scénario repose sur des allocations budgétaires de l'ordre de 1,2 M € par année, sur un horizon de cinq ans, afin de garantir l'appropriation et le changement durable en matière de refondation de la FPT dans les pays participants.

<b>Scénario 2</b>
En fonction d'une disponibilité réduite de ressources, réorientation des stratégies d'intervention en ciblant uniquement les pays faisant l'objet d'une Convention cadre de coopération régionale et recadrage des activités d'appui du programme en fonction des besoins prioritaires identifiés au niveau des régions en matière d'élaboration de politiques de FPT, de stratégies de mise en œuvre et de plans de financement. Le rôle d'appui de l'OIF devient davantage celui d'un facilitateur et les modes de gestion du programme sont décentralisés selon une approche de gestion axée sur les résultats et de responsabilisation régionale.

<b>Scénario 3</b>
Fermeture graduelle du programme sur l'horizon 2009 en appuyant uniquement les régions ou les pays qui possèdent des Conventions spécifiques de coopération portant sur des aspects spécifiques de refondation et mise en place de systèmes de suivi des activités et d'évaluation des résultats en fonction de critères de rendement, avec rédaction du bilan et diffusion aux pays membres des savoirs générés et des leçons apprises des expériences.



### **5.2.1 Scénario 1 : Poursuite et consolidation du programme d'appui**

Dans ce premier scénario, l'OIF assure un soutien continu à la FPT dans sa programmation future. Le programme d'appui à la refondation de la FPT est poursuivi tel qu'il existe actuellement, avec ses quatre composantes de base, sans ajout de nouvelles composantes.

**Les résultats attendus et les champs d'intervention sont définis et circonscrits clairement.** L'appui de l'OIF est centré sur : a) l'élaboration de politiques de refondation; b) la formulation de stratégies de refondation et de plans de mise en œuvre; et c) la mobilisation des partenaires techniques et financiers pour accompagner la mise en œuvre. Ce rôle d'appui est consolidé à travers les structures et mécanismes de concertation régionale, le développement d'expertise pointue en ingénierie de système et l'animation d'une plateforme d'échanges entre les acteurs de la FPT reposant sur le CF-FPT.

**Les enseignements tirés de l'expérience du premier cycle de programmation sont pris en compte, soit :** a) l'importance de définir, dès le début de la nouvelle programmation de l'OIF, un cadre structurel d'intervention basé sur les notions de cadre logique et de cadre de rendement ainsi que des modes de fonctionnement clairs, réalistes et endossés par les pays membres; b) le besoin de créer, au sein de l'OIF, un noyau dur d'expertise en FPT qui soit compatible avec la taille des défis à relever et l'ampleur des résultats à atteindre; c) le souci constant de documenter les résultats et de les diffuser largement ainsi que les bonnes pratiques et les savoirs en ingénierie de la FPT; et d) l'importance de développer et d'utiliser des outils simples et performants d'ingénierie de programme, en particulier pour la gestion financière, le suivi des activités, la production des rapports d'avancement et l'évaluation du degré d'atteinte des résultats escomptés à partir d'indicateurs de rendement préalablement définis et acceptés de tous les acteurs.

**Le bien-fondé et la pertinence de ce scénario** reposent sur : a) les résultats positifs de l'évaluation rétrospective du programme en cours, b) les orientations et objectifs stratégiques à long terme de l'OIF en matière d'éducation et de formation ainsi que les priorités d'intervention d'appui retenues dans sa programmation à moyen terme, c) les besoins exprimés par les États membres en matière de refondation de la FPT, d) les enseignements tirés de l'expérience des six dernières années et e) la prise en compte des recommandations en fonction des faiblesses et des lacunes identifiées.

Ce scénario permet de consolider les actions qui ont été initiées entre 2000 et 2005 et d'achever la mise en œuvre des recommandations issues des Assises de Bamako. De façon plus spécifique, l'agenda tracé lors de la première phase du programme est poursuivi et achevé. Dans le cadre de la concertation politique régionale, deux régions ne disposent pas encore de mécanismes formels de coopération régionale, alors que l'initiative récente des Conventions spécifiques de coopération apparaît porteuse de nouvelles dynamiques pour la mise en œuvre d'activités communes. Les équipes nationales sont renforcées et appuyées dans les pays qui ont déjà entrepris des efforts de refondation. Enfin, les structures de concertation et de partenariat ainsi que les chantiers réalisés s'adaptent aux défis spécifiques des régions et aux besoins différenciés des pays.

La base d'expertise francophone développée grâce au programme est transférée des acteurs du programme aux responsables nationaux de la FPT qui devront assumer un rôle plus grand d'agent de changement dans leurs pays respectifs. Les structures régionales donnent ainsi naissance à des structures nationales où les institutions des pays participants deviennent parties prenantes, à parts entières, au processus de refondation retenu par les instances gouvernementales locales.

Les approches, les méthodes et les outils développés dans le cadre du programme, ainsi que les expériences pratiques des pays qui ont amorcé une refondation de leur système, sont documentées, exploitées et, surtout, diffusées et partagées au sein de la Francophonie. L'instrument privilégié du Carrefour de la FPT est exploité plus efficacement par les pays du Sud, ouvert sur le monde, enrichi des produits du programme d'appui et animé d'une façon appropriée pour favoriser la production et la diffusion des savoirs. Enfin, l'ingénierie du programme est renforcée au sein de l'OIF par l'adoption de la GAR et son application à la deuxième phase du programme.

**Les ressources financières requises.** Pour réaliser ce scénario, il conviendra d'établir un plan de mise en œuvre détaillé, de concert avec les partenaires régionaux. Cette opération appartient à l'OIF qui devra estimer le coût des ressources requises compte tenu des objectifs et résultats escomptés, des activités à réaliser et des programmations annuelles détaillées.

Il est néanmoins révélateur d'examiner les dépenses réalisées au cours de la période 2000-2005 et de les comparer aux propositions d'allocations contenues dans les documents de programmation 2006-2009. Le passé récent suggère un rythme de dépenses d'environ 0,7 millions € par année au cours du dernier biennium (2004-2005) de la première phase du programme<sup>32</sup>. Par ailleurs, dans le document provisoire de la programmation de l'OIF pour la période 2006-2009, daté du 8 décembre 2006, une allocation de 3,6 millions € est prévue pour les années 2007 à 2009 inclusivement, soit environ 1,2 millions € par an en moyenne. Dans l'hypothèse où ce budget est disponible et que les sommes sont pleinement engagées et décaissées, la deuxième phase du programme pourrait donc bénéficier d'une augmentation substantielle des ressources financières annuelles de l'ordre de 70% par rapport au rythme de croisière du dernier biennium. Ce scénario repose donc sur des allocations budgétaires et des décaissements de l'ordre de 1.2 million € par année, pour les cinq prochaines années.

Ce scénario de poursuite et de consolidation du programme implique nécessairement des dépenses additionnelles qui, bien qu'elles ne soient pas chiffrées précisément à ce jour, laissent entrevoir la possibilité de relever le volume d'activités et de consolider celles déjà initiées. De façon plus spécifique, la création d'un noyau dur d'expertise au sein de l'OIF, les déplacements plus fréquents des ressources internes de l'OIF, l'élaboration et la diffusion de nouveaux outils d'ingénierie de FPT, la production de documents portant sur des études de cas et bonnes pratiques, la conception et l'utilisation de tableaux de bord adaptés à la GAR, ainsi que l'amélioration du Carrefour francophone de la FPT vont certes requérir des ressources additionnelles qu'il conviendra d'établir lors de la rédaction du plan de mise en œuvre en déterminant les coûts par composante et par région.

Par ailleurs, ce scénario implique que les pays participants continuent de financer les dépenses locales historiquement prises en charge pour la mobilisation des ressources nationales, l'accès et l'utilisation des ressources du CF-FPT, et les activités thématiques réalisées au sein des partenariats inter États. Cependant, il serait souhaitable d'estimer, *ad valorem* (nombre de jours-personnes), les coûts et/ou les dépenses réelles prises en charge par les pays participants, ainsi que le coût des experts agissant à titre de « volontaires » et spécialistes de la FPT.

**Les ressources humaines requises.** Deux types de besoins en ressources humaines s'imposent dans le cadre du présent scénario. D'une part, l'OIF doit recruter, engager et affecter un ou deux experts chevronnés en FPT et en gestion de projets d'appui institutionnel qui, avec le responsable du programme, vont constituer le noyau dur d'expertise en FPT au sein de l'institution. L'arrivée de ces ressources donne ainsi plus de profondeur à l'OIF dans ces domaines et garantit une relève éventuelle au responsable actuellement en poste. D'autre part, il est recommandé que l'OIF formalise des ententes avec les gouvernements des pays qui mettent à disposition du programme des experts sur une base volontaire afin de s'assurer de la continuité à ce niveau et pouvoir ainsi bâtir un réseau d'experts Nord-Sud et Sud-Sud qui auront à travailler ensemble sur plusieurs années.

**L'ingénierie du programme.** Comme il a été évoqué plus haut, ce scénario serait mis en œuvre dans le cadre de l'introduction de l'approche GAR au sein de l'OIF. Ceci implique la conception, le développement et la mise en place d'outils de gestion plus performants et ce, non seulement au sein de l'OIF, mais également en partenariat étroit avec les pays participants. L'Annexe I au présent rapport présente, à titre indicatif, trois outils spécifiques de la GAR pouvant servir de références pour le présent scénario. Il s'agit : du Cadre de rendement (CR), du Cadre logique (CL) et du Cadre de mesure de rendement (CMR) proposant des indicateurs de rendement pour l'évaluation des résultats. Ces trois outils de gestion de la deuxième phase du programme devront nécessairement être revus,

---

<sup>32</sup> Source : OIF, 2006. Fiches de projet et Rapports internes sur les engagements budgétaires, les engagements juridiques et les bons pour paiement. Documents mimeographiés. Les « dépenses » ou les « décaissements » sont assimilés aux totaux cumulatifs des Bons pour paiement (BPP) pour chaque année financière du programme. A titre d'exemple, le programme a décaissé 0,66 millions € durant le biennium 2000-2001, 0,98 millions € durant le biennium 2002-2003 et 1,38 millions € durant le biennium 2004-2005.

notamment en ce qui concerne les extraits propres à chaque composante, selon les priorités retenues au niveau régional, et être complétés par des plans de travail annuels déterminés d'un commun accord entre les différents acteurs.

En complément des outils liés à la GAR et afin d'améliorer l'efficacité de la gestion du programme, il importe de développer et d'implanter un système de comptabilité analytique permettant d'obtenir et d'analyser les coûts par extrait et par composante. Il appartient à l'OIF de développer ces systèmes de gestion axée sur les résultats et d'appuyer le chargé de programme dans leur mise en œuvre. De plus, l'équipe chargée du programme devrait développer et mettre en place des tableaux de bord facilitant ainsi le suivi de l'état d'avancement au niveau de chacun des pays membres. Ces informations devraient être incorporées au Carrefour francophone de la FPT pour diffusion à l'ensemble des acteurs et aux PTF intéressés par le déroulement du programme et l'atteinte des résultats fixés.

Enfin, la production d'un plan de mise en œuvre (PMO) et de plans de travail annuels (PTA), en réponse aux besoins exprimés par les pays participants au niveau de chaque région, devrait permettre, à travers les mécanismes de concertation régionale, d'articuler les priorités de développement de la FPT à moyen et long termes qui pourraient faire l'objet d'un appui de l'OIF au cours de la période du programme. Cette démarche permettra également de déterminer les allocations budgétaires propres à chaque composante et d'en faire un suivi budgétaire permettant d'analyser les coûts et bénéfices, ainsi que les écarts enregistrés.

**Les risques** liés au présent scénario portent principalement sur le contexte sociopolitique actuel rencontré dans certains pays, sur la volonté politique confirmée et sur l'engagement formel du gouvernement de faire de la FPT une priorité et d'y consacrer les ressources humaines et financières requises, sur l'implication réel des répondants nationaux, leur crédibilité au sein de leur communauté et leurs capacités d'agir comme chefs de file dans leurs milieux respectifs. Ces risques représentent des contraintes ainsi que des limites à l'atteinte des résultats recherchés. Comme l'OIF n'a pas nécessairement de contrôle sur ces éléments, une évaluation préalable de ces risques devient nécessaire avant d'engager toute intervention dans une région donnée, au-delà de considérations purement politiques.

### **5.2.2 Scénario 2 : Recadrage du programme avec des ressources réduites**

Dans ce deuxième scénario, le programme est poursuivi dans l'hypothèse d'une disponibilité réduite de ressources consenties par l'OIF au programme. Ainsi, si les budgets alloués au programme pour la période 2007-2009 sont maintenus ou réduits par rapport aux niveaux observés en 2005 et 2006, soit environ 0,7 millions € par année, il a lieu de revoir l'ampleur des objectifs visés, les stratégies d'intervention ainsi que la couverture des pays membres. Dans cette hypothèse, l'OIF, compte tenu de ses disponibilités financières, maintient un seul poste permanent au niveau du programme, soit le responsable actuel. Or, à l'instar du premier scénario, le programme doit être implanté selon l'approche GAR, ce qui nécessitera des investissements spécifiques pour l'élaboration et la mise en œuvre des outils de gestion requis au sein de l'OIF. Ainsi, ce scénario doit être réexaminé en terme de décroissance effective des activités, et ce, à la lumière des résultats de l'évaluation dans le but d'apporter des améliorations ou des correctifs aux faiblesses identifiées.

Ce deuxième scénario implique nécessairement un recadrage des activités du programme et des priorités d'intervention, ainsi qu'une révision des modes d'intervention et de support. Ce recadrage permettra de préciser les résultats attendus avec des indicateurs de rendement appropriés. Dans ce contexte, il y aura lieu de revoir la couverture des pays, le rythme de réalisation des activités et/ou la nature même des prestations. Ces éléments devront être définis dans le cadre d'une étude de faisabilité et d'un plan de mise en œuvre.

**Le bien-fondé et la pertinence de ce scénario** reposent sur : a) la disponibilité limitée des fonds au niveau de l'OIF et des choix budgétaires qui seront faits au cours des prochaines programmations, en particulier celle de 2007-2009 qui marque un moment crucial pour la vie du présent programme; b) la décision stratégique de l'OIF de maintenir la FPT comme priorité d'intervention lui donnant une visibilité internationale dans le domaine et un rôle de chef de file auprès des divers organismes de

financement, c) la détermination sélective des priorités et champs d'intervention en matière d'appui dans le secteur de l'éducation et de la formation, d) l'étendue de la couverture des pays membres de la Francophonie; et e) la reconnaissance de l'importance critique des ressources de « volontariat » et la confirmation de leur disponibilité dans le futur.

La prémisse de ce scénario porte sur la décision de l'OIF de maintenir son appui au développement de politiques nationales de FPT au sein de la Francophonie. Toutefois, dans l'hypothèse où le financement accordé au programme diminue, l'OIF devra vraisemblablement envisager de : a) cibler plus étroitement ses interventions en fonction de ses compétences distinctives ou de la complémentarité de ses missions; b) focaliser davantage la valeur ajoutée de son expertise sur certaines dimensions de la refondation qui correspondent plus étroitement au profil de ses ressources internes; et c) se positionner d'abord et avant tout comme un facilitateur et un partenaire de changement plutôt que comme catalyseur principal pour le développement de politiques de refondation de la FPT dans les pays francophones.

Le maintien ou la réduction des ressources disponibles à l'OIF exigera vraisemblablement de faire des choix et d'exercer des arbitrages sur les demandes prioritaires des pays participants en fonction des champs d'intervention privilégiés. Ainsi, l'OIF pourra décider de focaliser ses appuis sur l'élaboration de plans stratégiques de refondation et la mobilisation des partenaires techniques et financiers pour accompagner la mise en œuvre des activités de refondation. Cette décision amènerait l'OIF à fournir un appui ciblé en fonction des résultats positifs à ce jour et dans les pays qui ont exprimé leur volonté politique d'amorcer ou de poursuivre un processus de refondation. Dans cette éventualité, il va de soi que les pays qui ont déjà élaboré et approuvé une politique nationale de refondation de leur système de FPT seraient ciblés en priorité.

Enfin, dans ce scénario, la mobilisation d'experts « volontaires » des pays du Nord et du Sud occupe une place prépondérante puisque ces derniers ne peuvent être financés à même le budget réduit accordé au programme par l'OIF. D'où l'importance critique pour l'OIF et le gestionnaire de programme de rechercher activement des synergies et de mobiliser des ressources auprès des États membres et institutions partenaires en concluant des ententes spécifiques. En particulier, des efforts importants devront être consentis pour « sécuriser » les contributions volontaires des experts qui font déjà partie du pool multilatéral dans le but de mettre à profit pleinement l'expérience et les connaissances accumulées par ces derniers au cours de la première phase du programme.

**Les ressources financières requises.** Dans ce scénario, la question critique a trait au seuil minimal de ressources financières en-dessous duquel une deuxième phase du programme ne serait ni justifiée, ni viable. En d'autres termes, quelle serait l'allocation minimale qui permettrait de répondre aux missions et aux priorités ciblées de la Francophonie en matière de FPT, de bien positionner le rôle politique et technique de l'OIF, de mettre en valeur les compétences distinctives de l'institution et d'atteindre un niveau satisfaisant de résultats pour les composantes retenues, tout en poursuivant et en renforçant les synergies avec les partenaires du secteur ?

Seule une étude de faisabilité détaillée permettra de répondre adéquatement à cette question en fonction d'une enveloppe budgétaire minimale. Cette étude devra notamment déterminer les activités prioritaires propres à chaque composante et en fixer les coûts, identifier la nature et la quantité des services d'appui qui ne peuvent être dissociés au risque de compromettre l'atteinte de résultats visés de façon satisfaisante, déterminer les critères d'arbitrage qui serviront à la prise de décision, et proposer des mécanismes opérationnels pour la mobilisation des partenaires et la sécurisation des ressources de volontariat.

**Les ressources humaines requises.** Le scénario de recadrage du programme implique le maintien d'un minimum de ressources humaines consenties au programme, notamment un poste de responsable permanent consacrant tout son temps au programme. Des ressources externes devraient néanmoins être recherchées et mobilisées pour assister ce dernier sur des bases ad hoc, en particulier pour les activités requises au niveau de la gestion des différentes activités mises de l'avant, de la documentation et diffusion des résultats ainsi que de l'introduction et du suivi de l'approche GAR, incluant la production et la validation des outils requis.

**L'ingénierie du programme.** A l'instar du premier scénario, le programme serait mis en œuvre dans le cadre de l'introduction de l'approche GAR au sein de l'OIF. Par extension, les mêmes exigences s'appliquent, tant dans le développement des systèmes de support que dans les outils de gestion. Ainsi, le cadre de rendement, le cadre logique et le cadre de mesure du rendement proposés à titre illustratif à l'Annexe I pourraient être revus, corrigés et adaptés aux contours du programme recentré, une fois que l'OIF aura fixé le niveau des ressources financières disponibles et accepté le recadrage proposé.

**Les risques** demeurent les mêmes, sauf que les régions et les pays bénéficiaires présentant trop d'instabilité politique seraient éliminés de même que ceux qui ne possèdent pas les prérequis garantissant un maximum de chances de succès grâce à leur implication confirmée.

### **5.2.3 Scénario 3 : Fermeture graduelle du programme d'ici fin 2009**

Dans ce troisième scénario, l'OIF décide, pour des raisons stratégiques ou de rationalisation de choix budgétaires, de ne pas reconduire le présent programme à plus long terme et d'y mettre graduellement fin, sur un horizon de deux ans. Un budget serait néanmoins alloué d'ici là pour compléter les actions en cours ou faisant l'objet de Conventions spécifiques de coopération déjà appuyées par l'OIF. Il conviendra également de faire un bilan de l'ensemble du programme et de communiquer aux pays membres les résultats atteints ainsi que les leçons tirées.

**Le bien-fondé de ce scénario** repose sur une décision politique et stratégique de l'OIF de se retirer du champ d'appui aux politiques de la FPT au sein de la Francophonie et/ou sur un choix sélectif de priorités d'interventions compte tenu des disponibilités financières pour les prochaines programmations biennuelles.

**Les ressources humaines et financières requises.** Un niveau minimal de ressources humaines et financières devrait être prévu dans le budget de la programmation 2006-2009. En effet, la fermeture du programme exigerait d'achever des activités en cours démarrées les et/ou sur le point de se terminer, de permettre, dans la mesure du possible, la prise en charge et la pérennisation de certaines actions réalisées par le programme, et de tirer les leçons des expériences réalisées, au plan institutionnel qu'au niveau de chaque région. En conséquence, le poste de responsable du programme d'appui devrait être maintenu jusqu'à la fin de l'année 2009. Enfin, un budget minimal allant en décroissant devra être alloué pour clore les activités engagées et produire un bilan de fin de programme.

Néanmoins, **des risques et inconvénients** de ce scénario existent qu'il s'agisse notamment du vide laissé dans un créneau et un champs de compétences où l'OIF demeure actuellement l'unique fournisseur d'expertise, à un prix presque nul pour les pays participants, de la démotivation des ressources en place, tant au niveau de l'OIF que du pool d'experts et répondants nationaux, de l'opportunité mise de côté en ce qui concerne la place et le rôle de l'OIF face aux attentes des instances politiques des pays membres en matière d'appui aux politiques d'éducation et de formation de même que face à la CONFEMEM qui compte sur l'OIF pour la conduite d'un tel programme.

## **5.3 Recommandation stratégique**

Compte tenu des résultats positifs obtenus à ce jour, des attentes et des besoins énoncés par les pays membres et de l'importance d'appuyer les pays dans leur processus de refondation de la FPT qui possède un impact direct sur l'économie d'un pays et l'insertion sociale des jeunes comme des adultes, peu ou pas scolarisés, l'OIF devrait conserver son rôle de catalyseur et de facilitateur pour les prochaines années à venir. En conséquence,

***La présente évaluation recommande la poursuite du programme dans le cadre d'un soutien continu de l'OIF à la FPT dans sa prochaine programmation quadriennale 2006-2009, ceci en accord avec le scénario 1 déjà présenté.***

Dans cette perspective, le programme d'appui à la refondation de la FPT doit être poursuivi dans sa configuration actuelle en mettant l'accent sur les jeunes et l'emploi, sans ajout de nouvelles composantes. Les champs d'intervention doivent être circonscrits clairement et limités à l'élaboration de politiques de refondation, à la formulation de stratégies de refondation et de plans de mise en œuvre, et, enfin, à la mobilisation des partenaires techniques et financiers pour accompagner la mise en œuvre. Ainsi, l'OIF poursuit et consolide son rôle d'appui à travers les structures et mécanismes de concertation régionale, le développement d'expertise pointue en ingénierie de système et l'animation d'une plateforme d'échanges entre les acteurs de la FPT. Ce faisant, le programme continue de répondre parfaitement aux objectifs stratégiques et aux orientations de l'OIF en matière d'éducation et de formation.

## **5.4 Recommandations par composante**

### **5.4.1 Composante 1**

Il y a lieu de conserver, pour la première composante, la stratégie mise de l'avant jusqu'à ce jour par l'OIF, d'autant plus celle-ci a été garante d'une implication des pays membres. Toutefois, il convient de mieux préciser les balises de l'accompagnement ainsi que les rôles et responsabilités des partenaires quant au choix des actions à mener dans chaque région et au support susceptible d'être fourni par l'OIF, tant au niveau des ressources humaines d'appui qu'au niveau des ressources financières, compte tenu des allocations budgétaires annuelles accordées au programme. À cet effet, les Conventions Spécifiques de Coopération (CSC) dans le cadre des CCCR devront provenir de chaque région et être acceptées au début de chaque année par l'OIF. Les CSC, basées sur des résultats concrets, avec des indicateurs de rendement, devraient être élaborées par les équipes régionales selon un modèle type conçu par l'OIF.

Ces conventions pourraient ainsi permettre une meilleure planification opérationnelle et servir de référence pour le suivi et l'évaluation des résultats propres à chaque région de même qu'au niveau global du programme. Cette approche donnerait une plus grande autonomie aux partenariats inter États dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de leurs projets respectifs, le tout à l'intérieur d'une enveloppe financière préalablement acceptée et un cadre de rendement précisant les résultats escomptés à la fin de chaque exercice annuel.

Afin de sensibiliser davantage les divers PTF au processus en cours dans chaque région et à la nécessité d'investir dans la FPT, l'OIF pourrait envisager d'accompagner les pays participants dans la définition d'une stratégie de communication auprès des bailleurs intéressés par la FPT ainsi que dans l'élaboration de plans d'action opérationnels visant à actualiser leurs réformes, selon les priorités retenues. Ceux-ci devraient normalement préciser les différents éléments de mise en œuvre, les contraintes et limites, les risques susceptibles d'être rencontrés ainsi que l'ensemble des coûts envisagés, selon la stratégie retenue pour la mise en œuvre. Le support de l'OIF permettrait éventuellement aux pays concernés de présenter un dossier « bancable » approprié auprès des PTF pour l'obtention du financement requis.

Enfin, il restera à rendre opérationnels, selon une approche différenciée, les échanges et les interactions amorcées entre les pays de chaque région en exploitant davantage le CF-FPT et en le rendant plus facilement accessible pour les pays membres. Il serait de plus intéressant de tirer des leçons des expériences menées dans chaque région, de les faire connaître et de partager celles-ci entre les pays membres.

### **5.4.2 Composante 2**

En ce qui a trait à la valorisation de la contribution volontaire des différents acteurs impliqués à ce jour dans la conduite des activités de cette composante, il est recommandé que des mécanismes pérennes soient définis et mis en place afin que ces ressources (pool d'experts, répondants nationaux, membres des équipes nationales et des équipes de concertation régionale et de

partenariat inter États) conservent leur motivation et maintiennent leur engagement envers le programme et la Francophonie.

La valorisation des contributions des différents interlocuteurs pourrait, par exemple, prendre en compte : a) la reconnaissance et la mention explicite des contributions individuelles ou des groupes de travail dans les documents produits et diffusés au niveau régional; b) la diffusion de ces contributions distinctives par l'OIF auprès des superviseurs directs et des autorités politiques des pays concernés; et c) la valorisation des contributions spécifiques des membres du pool d'experts en leur donnant une visibilité accrue par le biais du CF-FPT.

Il est recommandé également que les travaux de vulgarisation des cahiers de l'ingénierie, tels ceux suggérés par les interlocuteurs du PECO et du PIEAO pour les personnels de gestion des établissements de la FPT, se situent dans le cadre des conventions spécifiques pour les régions qui en feront une priorité. Ces travaux pourront recevoir l'appui des experts du pool multilatéral et être partagés par la suite dans le cadre d'échanges interrégionaux ainsi que par le biais du site Internet du CF-FPT.

Enfin, il serait intéressant et utile de produire un inventaire complet de la documentation existante, par région et par pays. Cet inventaire pourrait être rendu accessible sur le site du Carrefour (CF-FPT). De plus, les équipes régionales pourraient analyser, sur une base régulière, les documents produits à l'échelle nationale ou régionale et remettre une liste des documents à diffuser ainsi que leurs versions électroniques, pour ajout sur le site du CF-FPT. Ainsi, les programmes révisés selon l'APC et les guides d'accompagnement produits par certains pays impliqués dans des réformes de la FPT pourraient être diffusés à l'ensemble des pays de la Francophonie par le biais du CF-FPT, évitant ainsi des travaux de duplication.

#### **5.4.3 Composante 3**

Le programme gagnerait à enrichir le plus rapidement possible le contenu du CF-FPT en incorporant une très grande partie des documents qui ont été réalisés à ce jour au niveau de chaque région. Il y a lieu de souligner à cet effet les déclarations de politiques de FPT élaborées et retenues par plusieurs pays ainsi que l'ensemble des programmes révisés selon l'APC et les guides d'accompagnement relatifs à ces derniers. Le site gagnerait également à diffuser l'état d'avancement du processus de refondation suivi par chaque pays ainsi que les leçons devant être tirées des réalisations en cours.

La politique éditoriale devrait être revue dans le but de mettre à la disposition du public, le plus vaste possible, des éléments d'information, de réflexions et de discussions concernant la refondation de la FPT. Ceux-ci pourraient être échangés d'une façon plus conviviale, quitte à laisser au lecteur le soin de juger la pertinence ou l'utilité d'un document par rapport à ses besoins.

Afin de rendre opérationnel et plus efficace l'accès au CF-FPT, il y aurait lieu d'y consentir un investissement plus important pour son développement ainsi que des ressources permanentes à sa gestion. Une étude de faisabilité permettrait de mieux cerner les problèmes de fracture numérique et de mettre de l'avant des mesures d'atténuation des risques et des solutions efficaces pour promouvoir la production des savoirs, le partage des connaissances, l'utilisation efficace des outils des NTIC et une exploitation plus efficace du site.

De plus, il faudrait, dans les limites budgétaires du programme, donner des formations « sur le tas » aux utilisateurs potentiels où certaines faiblesses ont été reconnues, ce qui améliorerait l'exploitation des données hébergées sur le site.

Enfin, un suivi systématique de l'utilisation du site devrait être mis sur pied afin de mieux apprécier le nombre de personnes qui visitent le site ainsi que leur degré de satisfaction.

#### **5.4.4 Composante 4**

Dans la poursuite éventuelle du programme, l'OIF devra prévoir l'affectation de deux à trois ressources pouvant travailler de façon complémentaire entre elles et interagir d'une façon continue

dans le suivi de la stratégie d'intervention retenue, la coordination des activités et l'encadrement des différentes ressources affectées au programme. Le Comité exécutif du programme devra également préciser dès le départ les résultats attendus pour chaque composante, incluant des indicateurs de rendement propres aux différents extrants, effets et impacts recherchés.

Dans la perspective de l'introduction de la gestion axée sur les résultats, un système de comptabilité analytique performant et approprié devra nécessairement être mis en place au sein de l'OIF afin de pouvoir mieux analyser les coûts/bénéfices par composante et maximiser les allocations budgétaires propres à chacune.

Enfin, afin d'améliorer la communication interne au sein du programme, il est recommandé de doter le programme d'une publication périodique qui sera distribué sur une base régulière et qui s'adressera de manière conviviale à tous les acteurs. Cet outil pourrait prendre la forme d'un bulletin de la Francophonie sur la FPT ou d'une communication mensuelle sur le site du CF-FPT.

## 5.5 Recommandations pour la programmation 2007

Si l'OIF décidait d'approuver un second cycle du programme d'appui à la FPT, l'année 2007 servirait alors de charnière d'inflexion entre la première et la deuxième phase du programme. De façon plus spécifique, nous recommandons que la programmation 2007 s'articule autour des activités suivantes de manière à atteindre les objectifs proposés pour la deuxième phase. Ces activités portent notamment sur : a) la consolidation des acquis depuis les Assises de Bamako; b) la mise en place d'un noyau dur d'expertise au sein de l'OIF; c) le développement de deux guides, l'un pour l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre et l'autre pour la mobilisation des PTF; d) le développement et la mise en œuvre des outils de gestion en fonction de la GAR; et e) la production d'un PMO et d'un plan de travail annuel en réponse aux besoins exprimés par les pays participants au niveau de chaque région.

La **consolidation des acquis** devrait permettre de faire le point sur l'expérience accumulée en refondation de la FPT au sein de la Francophonie. Cette activité devrait permettre la production d'un document synthèse qui répondrait aux questions suivantes. Dix ans après la tenue des Assises de Bamako, quel est l'état de situation de la FPT dans les pays francophones? Combien d'États sont engagés dans la refondation, à quelles étapes sont-ils parvenus, et quels sont les résultats atteints? Quels sont les enseignements de l'expérience et comment ces leçons peuvent-elles aider les pays à mieux gérer leur refondation? Quelles sont les bonnes pratiques qui ont été développées, en particulier dans les domaines de l'ingénierie de la formation, de l'ingénierie de système, de la réforme des programmes, du développement des ressources d'enseignement et de gestion dans les établissements, de mobilisation des ressources et de financement de la FPT ?

**Un noyau dur d'expertise en FPT au sein de l'OIF** devrait être créé à la Direction de l'éducation et de la formation. Ce noyau dur devrait comprendre un minimum de deux ou trois spécialistes de la FPT affectés à plein temps pour assurer la mise en place, la coordination et le suivi de la deuxième phase du programme d'appui. Ces personnes devraient être identifiées, recrutées et affectées au programme dans les meilleurs délais, et assignées aux activités prioritaires pour 2007.

**L'équipe FPT au sein de l'OIF** devrait s'atteler le plus rapidement possible à la confection de deux guides pratiques sur l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre d'une refondation de système de FPT et sur la mobilisation des partenaires techniques et financiers pour appuyer un programme de refondation. Ces guides pourraient être développés à l'interne, avec les ressources disponibles au sein de l'équipe OIF, ou à l'externe, en faisant appel à des consultants. Ces guides devraient permettre de définir des approches opérationnelles et d'articuler des stratégies d'accompagnement des pays qui amorcent la préparation d'un plan d'action et d'une stratégie de mise en œuvre ou qui sont à la recherche d'appuis techniques et financiers pour mener à bien la refondation de leur système de FPT. Comment le plan d'action de refondation s'articule-t-il dans le cadre plus global de la politique de l'éducation et de la formation? Comment cette politique se traduit-elle dans un plan d'investissement à long terme et d'une stratégie de mise en œuvre de réformes du système de FPT?



Comment ces plans d'investissement sont-ils préparés pour répondre le plus adéquatement possible aux exigences et critères des bailleurs de fonds? Comment ces plans sont-ils préparés, présentés et négociés avec les autorités nationales (finances, plan, ministères techniques et organismes publics) et avec la communauté internationale des bailleurs de fonds? Comment l'OIF peut-elle appuyer les pays membres auprès de la communauté internationale et des PTF, en particulier dans le cadre d'échanges régionaux et de transfert d'expériences et d'expertise ?

Afin d'améliorer l'efficacité de la gestion du programme, il y aurait lieu de développer des **outils de gestion permettant une planification, un suivi et une évaluation selon la GAR**. En particulier, il importe de développer et d'implanter un système de comptabilité analytique permettant d'obtenir et d'analyser les coûts par extrant et par composante. Il appartient à l'OIF de développer ces systèmes et d'appuyer le gestionnaire du programme dans leur mise en œuvre. De plus, l'administration du programme devrait développer et mettre en place des tableaux de bord facilitant ainsi le suivi de l'état d'avancement au niveau de chacun des pays membres. Ces informations devraient être incorporées au Carrefour francophone de la FPT pour diffusion à l'ensemble des acteurs et aux PTF.

**La production d'un Plan de mise en œuvre (PMO) et de plans de travail annuels (PTA)**, en réponse aux besoins exprimés par les pays participants au niveau de chaque région, devrait permettre, à travers les mécanismes de concertation régionale, d'articuler les priorités de développement de la FPT à moyen et long terme qui pourraient faire l'objet d'un appui de l'OIF au cours de la période du programme. Ceci permettrait également de déterminer les allocations budgétaires propres à chaque composante et à chaque région.



### Liste des acronymes

AC	Afrique centrale
ACDI	Agence canadienne de développement international
AIF	Agence intergouvernementale de la Francophonie
ANMO	Afrique du Nord et du Moyen-Orient <sup>33</sup>
AO	Afrique de l'Ouest
APC	Approche par compétence
BPP	Bons pour paiement
BSF	Base des savoirs francophones
CCCR	Convention cadre de coopération régionale
CFB	Communauté française de Belgique
CF-FPT	Carrefour francophone de la formation professionnelle et technique
CL	Cadre logique
CMR	Cadre de mesure de rendement
CONFEMEN	Conférence des ministères de l'Éducation ayant le français en partage
CR	Cadre de rendement
DEFTP	Direction de l'éducation et de la formation technique et professionnelle
EB	Engagements budgétaires
EJ	Engagements juridiques
FPT	Formation professionnelle et technique
GAR	Gestion axée sur les résultats
I	Insatisfaisant
MEQ	Ministère de l'Éducation du Québec
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et des communications
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
PAC OI	Pays de l'Afrique centrale et de l'Océan indien
PAO	Partenariat de l'Afrique de l'Ouest
PASE	Partenariat d'Asie du Sud-Est
PECO	Partenariat de l'Europe centrale et orientale
PIE	Partenariat inter États
PIEPI	Partenariat inter États pour les Pays Insulaires <sup>34</sup>
PMM	Partenariat du Maghreb-Machrek <sup>35</sup>
PTF	Partenaire technique et financier
S	Satisfaisant
TI	Très insatisfaisant
TS	Très satisfaisant

---

<sup>33</sup> Dénomination de la région depuis 2005. ANMO correspond au PMM, dénomination de la même région entre 2000 et 2005.

<sup>34</sup> Les pays de cette région ont été redistribués dans les régions PIAO et PAC OI en 2004. Depuis elle n'existe plus en tant que région dans le programme.

<sup>35</sup> Voir commentaire Ici-dessus

JOUVE  
11, bd de Sébastopol, 75001 Paris  
Imprimé sur presse rotative numérique  
N° 447638R – Dépôt légal : décembre 2007

*Imprimé en France*