

Evaluation externe du projet-pilote **Volontariat francophone**

Rapport de synthèse
Octobre 2009

n° 13



SUIVI ET ÉVALUATION



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

- ◆ Direction de la Planification Stratégique (dps@francophonie.org)
- ◆ Equipe projet Volontariat francophone

L'étude a été réalisée par Technopolis (France) et un expert indépendant entre avril et octobre 2009.

Experts intervenants :

- ◆ M. **Philippe LARRUE**, responsable de l'étude, assisté de :
- ◆ Mme **Elisabeth ZAPARUCHA**, consultante Technopolis
- ◆ Mme **Patricia AUROY**, consultante Technopolis
- ◆ M. **Richard ADOKOU**, consultant indépendant (Bénin)
- ◆ Mlle **Flora GIARRACCA**, stagiaire Technopolis

Synthèse

Le présent rapport est une présentation synthétique du bilan, des constats relatifs aux effets des actions et du projet-pilote volontariat francophone. Il n'engage que ses auteurs.

Organisation internationale de la Francophonie

ISSN : 1728-1598

ISBN : 978-92-9028-325-6

Table des Matières

SOMMAIRE EXECUTIF	7
CONTEXTE	7
LA GESTION OPERATIONNELLE ET LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE DU PROJET-PILOTE	7
ADEQUATION DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF AUX BESOINS IDENTIFIES	8
ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX TROIS OBJECTIFS DU MANDAT DE L'OIF	8
PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DU PROJET-PILOTE, PAR RAPPORT A SES PERFORMANCES ET A SON POTENTIEL D'ESSOR	8
PARTIE I - OBJECTIF ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	11
1.1 OBJECTIFS DE L'EVALUATION	11
1.2 DEMARCHE METHODOLOGIQUE	11
1.2.1 <i>Etapas de l'évaluation</i>	11
1.2.2 <i>Outils et sources de données utilisées</i>	12
1.2.3 <i>Portées et limites de l'évaluation</i>	12
1.3 LES PRE-REQUIS DU PROJET-PILOTE	13
PARTIE II - DESCRIPTION DU PROJET-PILOTE	15
2.1 ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET-PILOTE	15
2.2 ORIGINE ET MISE EN ROUTE DU PROJET-PILOTE	16
2.2.1 <i>Une volonté politique ancienne</i>	16
2.2.2 <i>La mise en place progressive du projet-pilote depuis 2004</i>	17
2.3 LA GOUVERNANCE ET LES ACTEURS DU PROJET-PILOTE	17
2.3.1 <i>Les acteurs de la gouvernance du projet-pilote - Convention cadre de Vientiane, novembre 2007</i>	18
2.3.2 <i>Les acteurs impliqués dans la gestion du projet-pilote - Convention de mise en œuvre AUF-OIF</i>	18
2.3.3 <i>Les acteurs de la gestion opérationnelle du projet-pilote</i>	19
2.3.4 <i>Les acteurs en soutien hors OIF</i>	19
2.3.5 <i>Les acteurs de la mise en œuvre sur le terrain</i>	19
2.3.6 <i>Les 37 volontaires</i>	20
2.3.7 <i>Les bénéficiaires</i>	21
2.4 LES RESSOURCES ET DEPENSES FINANCIERES DU PROJET-PILOTE	21
2.5 LES PRODUITS ET SERVICES ISSUS DU PROJET-PILOTE	21
2.5.1 <i>Phase préalable de promotion et de sensibilisation</i>	22
2.5.2 <i>Phase 1 : l'identification et la rédaction des profils de postes</i>	22
2.5.3 <i>Phase 2 : l'appel à candidatures</i>	22
2.5.4 <i>Phase 3 : le recrutement des candidats</i>	23
2.5.5 <i>Phase 4 : la mise en route de la mission</i>	24
2.5.6 <i>Phase 5 : l'accueil du volontaire dans le pays d'affectation</i>	24
2.5.7 <i>Phase 6 : le suivi du volontaire dans le pays d'affectation</i>	24
2.5.8 <i>Phase 7 : le suivi-accompagnement du volontaire au retour et le post-Volontariat</i>	25
PARTIE III - EVALUATION DU PROJET-PILOTE PAR CRITERE D'EVALUATION	27
3.1 PERTINENCE	27
3.1.1 <i>Le projet-pilote est-il une réponse adaptée aux besoins des volontaires ?</i>	27

3.1.2	<i>Le projet est-il une réponse adaptée aux besoins des structures d'accueil ?</i>	29
3.1.3	<i>Le projet-pilote est-il une réponse adaptée aux besoins de la Francophonie ?</i>	30
3.2	EFFICACITE	32
3.2.1	<i>Le Volontariat francophone a-t-il permis de renforcer la collaboration entre l'OIF et les opérateurs de la Francophonie dans des projets en faveur de la jeunesse ?</i>	32
3.2.2	<i>Le Volontariat francophone a-t-il permis de renforcer les capacités locales au sein des projets de l'Espace francophone ?</i>	35
3.2.3	<i>Le Volontariat francophone a-t-il permis de contribuer à valoriser des savoirs, savoirs faire et savoir être ?</i>	38
3.2.4	<i>La structure de gouvernance et de mise en œuvre du projet-pilote est-elle bien adaptée pour répondre aux objectifs fixés ?</i>	39
3.3	EFFICIENCE	48
3.3.1	<i>Tous les moyens disponibles (financiers, humains, institutionnels) sont-ils cohérents et bien utilisés pour atteindre les objectifs visés de façon performante et économe ?</i>	48
3.4	COHERENCE	53
3.4.1	<i>Le concept de volontariat est-il bien expliqué, différencié d'autres statuts (stagiaire ou salarié) et compris par les protagonistes du projet-pilote (Volontaires, structures d'accueil) ?</i>	53
3.5	DURABILITE	55
3.5.1	<i>Les résultats du projet-pilote vont-ils perdurer après le projet-pilote, après l'arrêt de l'activité du Volontaire ?</i>	55
3.5.2	<i>Les savoir faire et savoir être apportés par les volontaires sont-ils capitalisés, valorisés ?</i>	56
3.6	UTILITE	57
3.6.1	<i>Les résultats du projet-pilote nous permettent-ils de conclure à un intérêt de son développement pour la Francophonie (francophonie, OIF, les structures d'accueil et les volontaires) ?</i>	57
	PARTIE IV - RECOMMANDATIONS PROSPECTIVES	59
4.1	POSITIONNEMENT DU VOLONTARIAT FRANCOPHONE	59
	<i>Recommandation 1 : Préciser le niveau d'expérience professionnelle des volontaires</i>	59
	<i>Recommandation 2 : Allonger la durée des missions en instaurant, sous conditions, la possibilité de reconduction de la mission d'un an</i>	61
	<i>Recommandation 3 : Etendre le périmètre des structures d'accueil potentielles au-delà des opérateurs et institutions de la Francophonie</i>	62
4.2	RECOMMANDATIONS VISANT A ACCROITRE LA PERFORMANCE DU VOLONTARIAT FRANCOPHONE DANS L'HYPOTHESE D'UN DEPLOIEMENT A PLUS GRANDE ECHELLE	63
	<i>Recommandation 4 : Conserver la gestion du Volontariat francophone en interne à l'OIF</i>	63
	<i>Recommandation 5 : Modifier la gouvernance afin de mieux valoriser l'apport de l'AUF</i>	64
	<i>Recommandation 6 : Ajuster la répartition des tâches entre les acteurs de la mise en œuvre : équipe projet, relais, structure d'accueil</i>	65
	<i>Recommandation 7 : La solution du « vivier » comme mode de présélection des candidats au Volontariat francophone</i>	69
	<i>Recommandation 8 : Alléger le dispositif de suivi évaluation des volontaires pendant le mandat sur le terrain</i>	70
	<i>Recommandation 9 : Valoriser les volontaires comme relais d'information entre les jeunes francophones sur le terrain et la Francophonie institutionnelle</i>	71
	<i>Recommandation 10 : Valoriser davantage les savoirs des volontaires en période post-Volontariat en vue d'atteindre l'objectif de création d'un bassin de relève pour la Francophonie</i>	72
	LISTE DES SIGLES	74

ANNEXES	75
ANNEXE A – BIBLIOGRAPHIE	75
ANNEXE B - METHODOLOGIE.....	77
ANNEXE C - TERMES DE REFERENCE DE L'ETUDE	84
ANNEXE D - TABLEAU SYNOPTIQUE DE L'ETALONNAGE	95
ANNEXE E - CHRONOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET-PILOTE	103
ANNEXE F - PRESENCES AU COMITE DE PILOTAGE.....	104
ANNEXE G - OUTILS MIS EN PLACE POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	105
ANNEXE H - DEPENSES DU PROJET PILOTE	106
ANNEXE I - CARACTERISTIQUES DES VOLONTAIRES	107
ANNEXE J - CRITERES DE SELECTION DES PROFILS DE POSTE.....	110
ANNEXE K - REPARTITION DES POSTES PAR METIER.....	111
ANNEXE L - BILAN DES VOLONTAIRES	112
ANNEXE M - COUTS.....	113
ANNEXE N - NOTIONS ET PERCEPTIONS DU VOLONTARIAT	116
ANNEXE O - REPARTITION DES ROLES SUR LE TERRAIN	118

SOMMAIRE EXECUTIF

Contexte

Le projet-pilote Volontariat francophone s'inscrit dans les actions transversales de la programmation 2006-2009 de l'OIF. La priorité du programme porte sur le développement d'un partenariat avec les jeunes afin de « *leur permettre de comprendre et de faire connaître leurs besoins, d'agir au service de la Francophonie et du développement* »¹. Dans ce contexte, le projet-pilote a été lancé en 2007 avec pour « raison d'être » le rapprochement de la Francophonie institutionnelle des jeunes « *afin de leur permettre d'agir au service de la Francophonie et du développement* ». Pratiquement, le projet-pilote consiste en la mise en place d'un dispositif permettant d'envoyer 40 volontaires francophones auprès de structures opérateurs et institutions de la Francophonie, ou de leur partenaires.

L'objectif général de cette évaluation est de dresser un portrait et un diagnostic du projet-pilote « Volontariat francophone » sous quatre angles : la gestion opérationnelle et la structure de gouvernance du projet-pilote ; l'adéquation de la conception et de la mise en œuvre du dispositif aux besoins identifiés ; l'analyse des résultats obtenus par rapport aux trois objectifs du mandat de l'OIF ; les perspectives de développement du projet-pilote, par rapport à ses performances et à son potentiel d'essor. Les investigations et l'analyse du projet-pilote se sont déroulées entre le mois d'avril et septembre 2009.

La gestion opérationnelle et la structure de gouvernance du projet-pilote

Le projet a été mis en œuvre par l'OIF en collaboration avec trois autres opérateurs de la Francophonie, l'AUF, l'AIMF et TV5-Monde, rassemblés au sein d'un comité de pilotage. Une équipe projet, située au siège de l'OIF, a assuré l'élaboration et la gestion opérationnelle de l'ensemble du cycle du volontaire (recrutement, déploiement, suivi, retour). L'équipe projet a été relayée sur le terrain par des structures relais, pour la plupart antennes de l'AUF.

L'OIF a montré sa capacité à porter le Volontariat Francophone dans sa phase pilote, notamment grâce à la collaboration active de l'AUF, via son réseau de relais sur le terrain et en tant que pourvoyeur de postes de volontaires. La gouvernance du projet, aujourd'hui articulée autour des quatre opérateurs ? doit continuer à les engager tous afin de contribuer à l'objectif de renforcement des collaborations entre l'OIF et les opérateurs. Elle pourrait toutefois être modifiée afin de mieux mettre en valeur la place particulière de l'AUF et s'adapter à l'implication relativement faible des autres opérateurs. Afin de bien mettre en avant cette place de l'AUF tout en conservant l'appui et la légitimité d'un projet ayant les autres opérateurs de la Francophonie dans la structure de gouvernance, deux comités distincts dans leurs prérogatives pourraient être créés, un comité technique rassemblant l'OIF et l'AUF et un comité d'orientation, rassemblant les quatre opérateurs (Cf. Recommandation 5). Ces comités et leurs rôles sont décrits dans les recommandations.

¹ OIF Programmation 2006-2009

Adéquation de la conception et de la mise en œuvre du dispositif aux besoins identifiés

Le projet-pilote est une réponse pertinente aux besoins identifiés des structures d'accueil, des volontaires et de la Francophonie. Les structures d'accueil opérateurs, et institutions avaient répondu très favorablement à la création de ce projet. Les jeunes francophones en général, les candidats au Volontariat et les volontaires en particulier ont exprimé leur enthousiasme ou leur satisfaction vis à vis du projet-pilote. Finalement, le projet correspond aux besoins de la Francophonie en ce qu'il rapproche les jeunes de la Francophonie institutionnelle et a pris en compte l'objectif de renforcement des collaborations OIF et autres opérateurs dans sa gouvernance.

Analyse des résultats obtenus par rapport aux trois objectifs du mandat de l'OIF

Le projet-pilote a permis d'atteindre pleinement deux objectifs du mandat de l'OIF.

Il a premièrement permis de renforcer les capacités locales au sein de projets de l'Espace francophone. Les structures d'accueil ont indiqué leur grande satisfaction quant aux bénéficiaires de la présence des volontaires notamment en termes de compétences professionnelles. Afin que l'effet de renforcement des capacités puisse être pleinement obtenu, ce qui dans certains cas – notamment des projets plus axés sur des tâches de développement – prend plus d'une année, les évaluateurs recommandent une possibilité de renouvellement des mandats. Ce renouvellement ne sera pas systématique et devra être motivé (Cf. Recommandation 2).

Deuxièmement, le projet-pilote a permis de valoriser les savoirs, savoirs faire et savoirs être en offrant une expérience de développement personnel et professionnel et surtout de mobilité pour des jeunes majoritairement issus de pays du Sud. Le projet-pilote n'a toutefois pas eu le temps de développer de solutions post-mandat même si des expériences ont été lancées (entretiens avec un expert des ressources humaines etc.). Les évaluateurs recommandent que les savoirs des volontaires soient davantage valorisés en période post-Volontariat en vue d'atteindre l'objectif de création d'un bassin de relève pour la Francophonie (Cf. Recommandation 10).

Le dernier objectif de renforcement des collaborations entre l'OIF et les autres opérateurs de la Francophonie a été atteint mais circonscrit au point de vue institutionnel par l'établissement de conventions et par leur participation conjointe au comité de pilotage du projet-pilote. Au-delà de l'aspect institutionnel, les collaborations ont été renforcées entre l'OIF et l'AUF.

Le projet-pilote a en outre été réalisé en utilisant ses ressources financières, humaines et matérielles de manière efficiente. Le coût direct du volontaire francophone est d'ailleurs moindre que dans les autres dispositifs multinationaux.

Perspectives de développement du projet-pilote, par rapport à ses performances et à son potentiel d'essor

Pour assurer son déploiement, l'équipe projet devra impérativement trouver un nombre de postes correspondant aux objectifs chiffrés du projet (scénario A-200 volontaires, Scénario B-400 volontaires). Les nombreuses propositions de postes répertoriées dans l'étude de faisabilité ne se sont pas concrétisées dans cette phase pilote. Les évaluateurs recommandent donc d'élargir le

périmètre des structures d'accueil au-delà du périmètre actuel des opérateurs et institutions de la Francophonie et de leurs partenaires (Cf. Recommandation 3). Les interlocuteurs de l'étude ont évoqué des pistes de développement (ONG francophones, etc.) mais la collecte nécessitera un accroissement des moyens alloués à la prospection et à la communication.

Afin de promouvoir au mieux le projet aux structures d'accueil potentielles, les évaluateurs recommandent également un affichage plus clair quant au niveau requis d'expérience professionnelle des volontaires (Cf. Recommandation 1). La phase pilote avait privilégié une option gagnant-gagnant basée sur la définition du volontaire ayant « une jeune expérience » qui permettait une certaine flexibilité de recrutement et une diversité des profils. Dans la perspective d'un changement d'échelle, le mode de gestion au cas par cas autorisé pour un petit nombre de volontaires s'avère difficilement tenable suite au passage à l'échelle. L'évaluation a aussi démontré que la même définition du Volontariat francophone n'était pas partagée par tous les acteurs. Deux options sont donc proposées : un Volontariat de jeunes professionnels, qui correspondrait à une tendance lourde dans la demande des structures d'accueil, ou un Volontariat en deux volets, un « Volet Jeunes Professionnels » et un « Volet Première Expérience ».

Les évaluateurs recommandent de conserver la gestion du Volontariat en interne à l'OIF afin de maintenir un lien fort, jusque dans le quotidien de la gestion du projet (Cf. Recommandation 4). Cette recommandation s'avérera particulièrement essentielle en cas d'élargissement du périmètre des structures bénéficiaires risquant potentiellement de compromettre l'objectif de rapprochement des jeunes de la Francophonie institutionnelle. Les évaluateurs recommandent également que les volontaires soient valorisés comme relais d'information (Cf. Recommandation 9).

Dans une perspective de déploiement à plus grande échelle, les évaluateurs jugent que les modalités de mise en œuvre doivent être amendées afin que le projet reste performant. Plusieurs solutions pourraient être explorées pour un changement d'échelle réussi (Cf. Recommandation 6). Les tâches des relais ont été globalement menées à bien et absorbées par les antennes, pour la plupart AUF, sur le terrain durant la phase pilote. Toutefois, des entretiens ont mis en lumière la saturation potentielle des relais dans la perspective d'un élargissement du dispositif. Les évaluateurs jugent indispensable de conserver la fonction de relais dans ce projet, mais des voies peuvent être imaginées pour dégager les relais actuels de certaines tâches. Les trois options explorées sont i) l'option « relais – plateforme logistique » dans laquelle le relais offre un espace et des moyens de communication pour le déroulement du projet, ii) l'option relais antenne du projet qui implique davantage les structures puisqu'ils doivent assurer *les tâches administratives dévolues aux relais*, iii) la troisième option revient à un déploiement sur les mêmes modalités que pendant la phase pilote.

Les modifications dans la répartition des tâches de mise en œuvre peuvent éventuellement se répercuter sur la charge de travail de l'équipe projet. Les évaluateurs proposent plusieurs recommandations sur des modalités de mise en œuvre de la gestion du projet qui pourront réduire la charge de travail : l'utilisation d'un vivier électronique (Cf. Recommandation 7) ou la refonte du système de suivi (Cf. Recommandation 8).

PARTIE I - OBJECTIF ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation externe du projet-pilote Volontariat francophone. Le projet-pilote a été lancé en 2007 avec pour objectif la mise en place d'un dispositif permettant d'envoyer 40 volontaires francophones en mission de terrain auprès de structures opérateurs et institutions de la Francophonie ou de leurs partenaires.

1.1 Objectifs de l'évaluation

L'objectif général de cette évaluation est de dresser un portrait et un diagnostic du projet-pilote « Volontariat francophone » sous quatre angles :

- la gestion opérationnelle et la structure de gouvernance du projet-pilote ;
- l'adéquation de la conception et de la mise en œuvre du dispositif aux besoins identifiés ;
- l'analyse des résultats obtenus par rapport aux trois objectifs du mandat de l'OIF ;
- les perspectives de développement du projet-pilote par rapport à ses performances et à son potentiel d'essor.

Dans le cadre de la réflexion en cours à l'OIF, l'étude d'évaluation vise notamment à éclairer et informer l'Organisation de même que les Etats et gouvernements membres de la Francophonie sur la pertinence, la mise en œuvre (efficience), l'efficacité et l'utilité du projet-pilote « Volontariat francophone ».

L'évaluation doit premièrement essayer de qualifier les résultats et impacts du projet-pilote après deux années de fonctionnement. Il s'agit sur ces bases de déterminer l'opportunité de déploiement du projet-pilote au regard des résultats et impacts réalisés.

L'évaluation doit également dresser un portrait de la mise en œuvre et de l'administration du projet-pilote ainsi que ses résultats au regard des objectifs fixés. Les résultats de cette évaluation doivent permettre :

- de trouver des solutions adaptées aux problèmes d'exécution et de suivi du projet-pilote ;
- d'élaborer les mécanismes administratifs et comptables et les modalités de fonctionnement adaptés au développement du projet-pilote à l'horizon 2010-2013 et d'envisager des solutions pour le déploiement d'environ 500 volontaires sur quatre ans.

1.2 Démarche méthodologique

1.2.1 Etapes de l'évaluation

L'évaluation s'est déroulée en quatre étapes :

Phase 1 : phase de lancement destinée à structurer la méthodologie de l'évaluation et à collecter les documents nécessaires à l'analyse (avril à mai 2009).

Phase 2-3 : phases concrètes d'investigation, respectivement les missions de terrain et les entretiens auprès des gestionnaires puis l'étude d'étalonnage (mai à juillet 2009).

Phase 4 : rédaction du présent rapport d'évaluation sur la base des informations recueillies et des analyses menées (juillet à septembre 2009).

1.2.2 Outils et sources de données utilisées

Les évaluateurs ont eu recours à plusieurs sources d'informations :

- la collecte et l'analyse documentaire. Les évaluateurs ont eu accès à toute la documentation disponible de la part de l'équipe projet (Cf. Annexe A);
- des entretiens auprès des acteurs de la gouvernance et de la mise en œuvre du projet-pilote ainsi que de 13 volontaires (Cf. Annexe B.4). Au total, 74 personnes ont été approchées et interrogées dans le cadre de cette évaluation ;
- une étude d'étalonnage sur trois dispositifs : le dispositif des Volontaires des Nations Unies (VNU), le Service Volontaire à la Coopération au Développement (SVCD) de la Coopération technique Belge, et le Commonwealth Service Abroad Programme (CSAP) du Commonwealth Secretariat.

1.2.3 Portées et limites de l'évaluation

Sont distinguées ici les limites inhérentes à l'objet de l'évaluation et celles liées à la méthodologie mise en œuvre.

Limites en lien avec la mise en œuvre du projet-pilote

Le projet-pilote a été lancé en 2007 et seule une des deux cohortes de volontaires a terminé sa mission au moment de l'évaluation externe. Ceci rend difficile la mesure des résultats ou effets, notamment de moyen terme, et offre peu de recul quant à l'impact du projet-pilote, notamment sur les volontaires.

Les acteurs du projet-pilote (structures d'accueil, relais, volontaires), dont le nombre est assez limité, ont été fortement sollicités depuis le début du projet-pilote à travers :

- Le suivi du Cadre de mesure de la performance (neuf rapports issus d'enquêtes auprès des acteurs du projet-pilote).
- Le suivi-évaluation des volontaires à 4 mois, 8 mois et l'évaluation finale (impliquant le volontaire et sa structure d'accueil).
- Les cinq missions de terrain de l'équipe projet-pilote.

Ainsi lors de nos propres investigations les personnes interrogées, bien qu'ayant été très disponibles, ont parfois exprimé leur lassitude. Cependant, le point positif de ces exercices répétés est qu'une grande quantité d'informations sur l'efficience ainsi que de nombreux détails sur les forces et faiblesses de la mise en œuvre (par exemple les comptes-rendus de mission de l'équipe projet-pilote) ont pu être mis à la disposition des évaluateurs.

Limites en lien avec la démarche évaluative

- Les deux experts Est et Sud initialement prévus pour l'évaluation se sont désistés alors que l'évaluation avait déjà débuté. Ceci a occasionné des délais et une nécessaire réorganisation des missions. Les deux experts ont été remplacés, l'un par un autre expert (mission « Sud »), l'autre par un consultant de Technopolis (mission « Est »).
- La reconstitution des coûts induits du projet-pilote, notamment des coûts de participation des structures relais, reste basée sur des estimations des relais et non l'extraction de données

réelles, faute de comptabilité analytique. De plus, le nombre trop peu important de réponses chiffrées de la part des relais ne permet pas de donner une réponse chiffrée à la question des coûts induits du projet-pilote (Cf. Annexe M.4).

- La faible homogénéité des données disponibles issues de l'étude d'étalonnage ne permet de comparer de manière sûre que le coût direct du volontaire des différents programmes, et non les coûts de structures.

1.3 Les pré-requis du projet-pilote

Un projet-pilote est distinct d'un projet en marche normale, ce qui entraîne plusieurs caractéristiques particulières :

- Le projet-pilote est un espace et un temps de mise à l'épreuve ainsi qu'un test d'hypothèses, de processus de mise en œuvre
- La construction du projet et sa mise en œuvre sont en soi un résultat
- Le projet-pilote doit mettre en œuvre des moyens destinés à mesurer ses propres résultats
- Ce projet-pilote, se distingue d'autres projets-pilotes menés à l'OIF puisqu'il est doté d'un financement devant couvrir entièrement ses frais, des ressources humaines au fonctionnement.

PARTIE II - DESCRIPTION DU PROJET-PILOTE

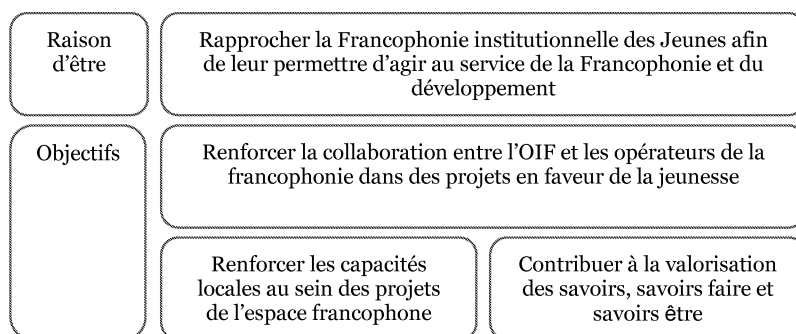
2.1 Enjeux et objectifs du projet-pilote

Le Volontariat francophone s'inscrit dans les actions transversales de la programmation 2006-2009 de l'OIF². Un partenariat avec les jeunes est développé afin de « leur permettre de comprendre et de faire connaître leurs besoins, d'agir au service de la Francophonie et du développement ». L'action de l'OIF s'oriente principalement vers une stratégie ciblant les jeunes de 18 à 30 ans³.

Le Volontariat francophone doit atteindre trois objectifs⁴ (Cf. Figure 1). Ceux-ci se rapprochent des besoins identifiés dans l'étude de faisabilité menée en amont du lancement du projet-pilote⁵. Un cadre logique a été élaboré entre la Direction de la Planification Stratégique (DPS) et l'équipe projet dès 2007 pour une version finalisée en février 2008 (Cf. Annexe B.1), validée par le comité de pilotage paritaire du projet-pilote puis présenté en Commission de Coopération et de programmation (CCP).

La « raison d'être » du dispositif telle qu'énoncée dans le cadre logique est de « rapprocher la Francophonie institutionnelle des jeunes afin de leur permettre d'agir au service de la francophonie et du développement ».

Figure 1 Rappel des objectifs présentés dans le cadre de mesure de la performance



Selon le cadre logique du projet-pilote, la mise en œuvre des moyens doit aboutir à la production d'effets à court terme⁶ : i) Mise en œuvre d'une collaboration entre les parties prenantes ii) Contribution à la réalisation, par les volontaires, de l'avancement du projet-pilote de la structure

² i) Egalité hommes-femmes ; ii) Jeunes ; iii) OING/OSC

³ OIF, 2006, Programmation 2006-2009, Section II, Actions transversales, p. 28

⁴ Les trois objectifs ont été constitués par l'équipe projet-pilote et la Direction de la Planification Stratégique de l'OIF dans le cadre de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Les Direction de la Planification stratégique de l'OIF et Equipe de gestion du projet-pilote de Volontariat Francophone, 2008, Cadre de mesure de la performance, février, p. 3

⁵ Mourou-Schutz, B., Etude de faisabilité d'un projet-pilote de Volontariat francophone, Septembre 2006, p. 14. Les trois besoins : Rapprocher la Francophonie de la jeunesse et promouvoir la langue française et les valeurs francophones; Donner la possibilité à des jeunes francophones, majoritairement du Sud, d'acquérir une expérience humaine et socioprofessionnelle à l'étranger, en mettant leur expérience au service des projets sur le terrain ; Apporter une plus value aux projets de développement de la Francophonie

⁶ Direction de la Planification stratégique de l'OIF et Equipe de gestion du projet-pilote de Volontariat Francophone, Cadre de mesure de la performance, février 2008, p. 3

d'accueil iii) Réalisation par les volontaires d'une expérience professionnelle et humaine dans un environnement multiculturel.

A *moyen terme* le projet-pilote doit atteindre les effets escomptés suivants : i) Les parties prenantes souhaitent réitérer leur participation ii) Les volontaires ont contribué au renforcement des structures d'accueil iii) Un bassin de relève au niveau de l'espace francophone est créé.

2.2 Origine et mise en route du projet-pilote

2.2.1 Une volonté politique ancienne

Le projet-pilote de Volontariat francophone est le fruit de préoccupations anciennes au sein de l'OIF. Dès la fin des années 90, sous S.E.M Boutros Boutros Ghali, Secrétaire général de la Francophonie de 1997 à 2002, des réflexions sont entamées sur l'opportunité de développement d'un dispositif de Volontariat francophone⁷. Ainsi, dans un avis de 1999, l'Assemblée Parlementaire de la Francophonie recommande, concernant la jeunesse, la création d'un programme de Volontariat francophone destiné à l'enseignement du français et basé sur un échange d'expertises entre pays francophones⁸.

Ces réflexions portent sur un champ plus restrictif que le projet-pilote actuel. Si cette recommandation n'a pas été directement suivie d'effets, le Volontariat francophone a été précédé en 1999 du programme « Jeunes Experts Francophones » (JEF), qui consistait en l'envoi de 10 jeunes francophones des pays du Sud et d'Europe centrale et orientale par an (25-32 ans) dans des organisations internationales avec l'objectif d'une embauche à terme. Au total, 57 jeunes experts ont été mis à disposition⁹ des institutions ou départements des Nations Unies et de différentes autres organisations internationales entre 1999 et 2004 pour un engagement budgétaire de 12,4 millions d'euros. Le coût moyen s'élevait à 260 000 euros par JEF¹⁰. Le programme s'est cependant révélé trop coûteux par rapport à son efficacité pour la Francophonie et n'a pas été poursuivi. Bien que très sensiblement différent, à la fois dans ses principes et dans sa mise en œuvre, le projet-pilote Volontariat partage avec le dispositif JEF l'ambition de la création d'un bassin de relève pour la Francophonie et l'amélioration de la visibilité de la francophonie¹¹.

Le Volontariat francophone s'est construit au moins en partie sur cette expérience passée en faveur de la mobilité de jeunes francophones, comme cela a été rappelé par plusieurs interlocuteurs issus de

⁷ Entretien référent

⁸ Recommandation 16, Avis présenté à l'occasion de la VIII^e Conférence des Chefs d'Etat et de gouvernement des pays ayant le français en partage « *L'Assemblée recommande de mettre très tôt les enfants en contact avec la langue française avec l'aide notamment des médias et d'échanges divers et propose la mise sur pied d'un programme de volontariat francophone pour l'enseignement du français sous forme d'échanges d'expertise* », Assemblée Parlementaire de la Francophonie, Septembre 1999

⁹ L'OIF prenait en charge pour une période d'une année reconductible une fois la rémunération et tous les frais d'affectation d'un jeune francophone, sur un poste étant jugé stratégique du point de vue de la Francophonie

¹⁰ Un des postes par exemple consistait en l'affectation, le 15 juillet 2002, au Bureau sous-régional de l'Organisation internationale du Travail (OIT) pour l'Afrique centrale, à Yaoundé au Cameroun (source : jeunesse.francophonie.org/media_uploads/pdf/57.pdf)

¹¹ Les résultats attendus de l'action JEF étaient l'augmentation de l'utilisation du français dans les organisations internationales par le renforcement de la présence et de la détermination francophones en leur sein

l'OIF. Ces différentes pistes d'action ont conduit aux discussions, début des années 2000, autour de la mise en place d'un volontariat pour les jeunes des pays francophones. Ces discussions ont été relancées dans le cadre des nouvelles pistes d'action que l'OIF explore à la demande de son Secrétaire général depuis 2002.

L'Administrateur de l'OIF a également marqué dès le début de son mandat sa volonté de développer un nouveau programme en faveur de la jeunesse francophone. Le projet-pilote actuel répond directement à une préoccupation exprimée à l'occasion du Xe sommet de la Francophonie en novembre 2004 à Ouagadougou, qui marque l'adoption de nouvelles orientations et axes stratégiques de la Francophonie. Selon ses nouvelles missions, la Francophonie doit en effet tenir compte « *de la place des femmes et des jeunes, acteurs clés sur lesquels s'appuyer pour optimiser les effets des actions entreprises* »¹².

2.2.2 La mise en place progressive du projet-pilote depuis 2004

Le projet-pilote a finalement été présenté pour la première fois lors de la Commission de coopération et de programmation du 12 Juillet 2006 à Paris. Lors du XIe sommet des chefs d'États et de gouvernements de la Francophonie à Bucarest en septembre 2006, il a été adopté pour la période 2007-2009. Il est l'un des trois projets pilotes lancés par l'Administrateur de l'OIF¹³. Ce projet-pilote, tout en accompagnant les ambitions des jeunes francophones, devait répondre « *aux besoins inhérents de relève au sein de l'espace francophone* »¹⁴.

L'Administrateur de l'OIF a commandé en 2006 une étude de faisabilité afin d'explorer les programmes de promotion de la jeunesse aux plans national et international, dont le volontariat. Cette étude, réalisée par Mme Bénédicte Mourou-Schutz, chargée des questions de francophonie à la délégation de Monaco à l'Unesco, a conduit à des consultations en interne auprès des opérateurs de la Francophonie. Elle a été complétée par un sondage lancé sur le portail jeunesse de l'OIF, notamment afin de connaître l'intérêt des jeunes francophones pour un tel dispositif. Cette étude a suscité un grand intérêt de la part des opérateurs potentiellement bénéficiaires puisque 275 postes de volontaires étaient prévus dans l'étude¹⁵.

2.3 La gouvernance et les acteurs du projet-pilote

La gouvernance du projet-pilote repose sur une série de conventions passées entre les différents acteurs du projet : une Convention cadre (entre les opérateurs), une Convention de mise en œuvre (entre l'OIF et l'AUF dans le cadre du rôle des relais), 37 Conventions de volontariat (entre le volontaire et l'OIF), des Conventions de mise à disposition (entre l'OIF et la structure d'accueil).

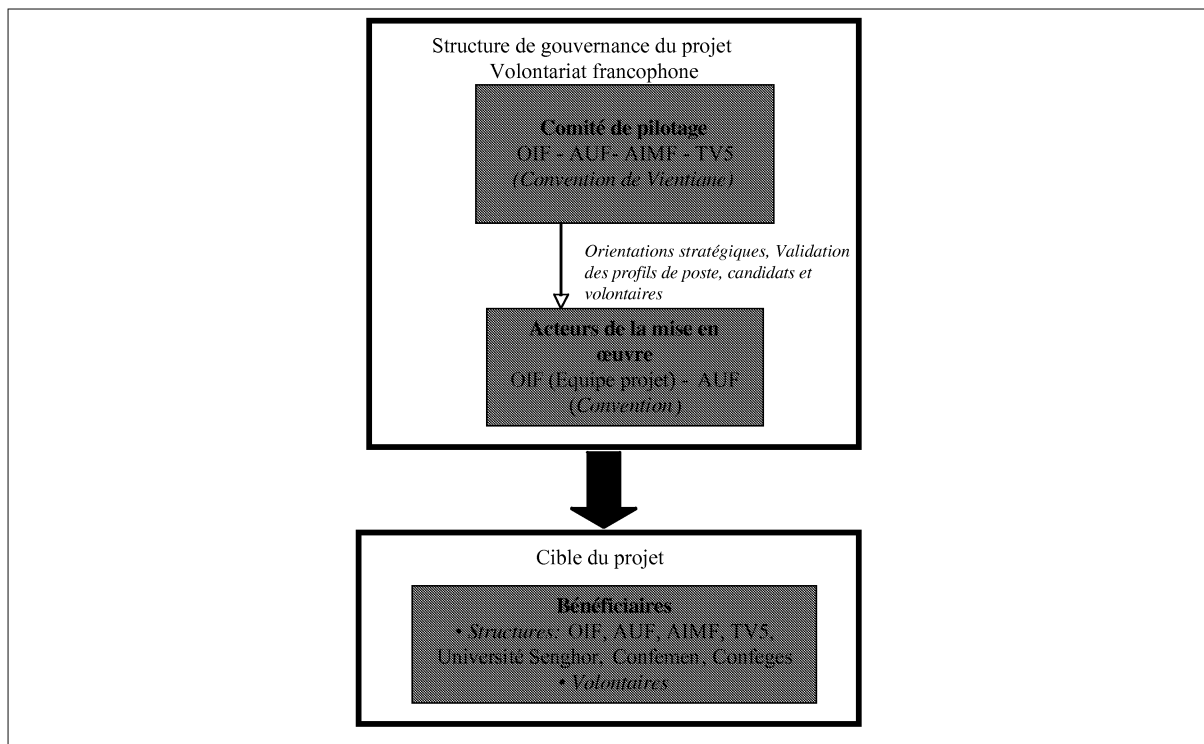
¹² Cadre stratégique décennal de la Francophonie 2005-2014, Xe Conférence des chefs d'Etat et de gouvernement des pays ayant le français en partage, Ouagadougou, Burkina Faso, 26-27 novembre 2004

¹³ Les deux autres projets-pilotes sont l'IFADEM (Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres) et la Maison des savoirs

¹⁴ Cadre stratégique décennal de la Francophonie 2005-2014

¹⁵ Mourou-Schutz B., 2006, Etude de faisabilité d'un dispositif de Volontariat francophone, Annexe 9

Figure 2 Schéma de la gouvernance du projet-pilote Volontariat francophone



Après que les instances de la Francophonie (maîtres d'ouvrage) aient décidé de la mise en place effective du projet-pilote, différents acteurs (les maîtres d'œuvre) ont dû s'impliquer dans sa gouvernance d'une part, sa gestion et sa mise en œuvre opérationnelle d'autre part.

2.3.1 Les acteurs de la gouvernance du projet-pilote - Convention cadre de Vientiane, novembre 2007

Le Volontariat francophone est un projet-pilote transversal à quatre opérateurs de la Francophonie (AUF, AIMF, TV5 Monde, OIF) dont la maîtrise d'œuvre est assurée par l'OIF. Une Convention cadre a été conclue entre les quatre opérateurs à Vientiane en novembre 2007 afin d'organiser la mise en œuvre du projet-pilote. Cette Convention crée un Comité de pilotage composé des représentants des parties signataires et destiné à assurer le suivi de la phase pilote du projet. Il décide des grandes orientations stratégiques dans la mise en œuvre, valide les profils des postes présentés et entérine le choix des candidats et des volontaires.

2.3.2 Les acteurs impliqués dans la gestion du projet-pilote - Convention de mise en œuvre AUF-OIF

Une convention particulière a été établie entre l'OIF et l'AUF portant sur la mise en œuvre du Volontariat. En effet, le déploiement sur le terrain du projet, sous ses modalités actuelles d'exécution, repose quasi entièrement sur la présence de l'AUF dans le monde (65 implantations rattachées à neuf bureaux régionaux), le rôle de relais étant, en quasi totalité, assuré par les centres de l'AUF. L'AUF complète donc nécessairement et naturellement l'architecture du projet-pilote. Il est indiqué dans la

convention que le relais n'est pas rémunéré par l'AUF pour sa participation au projet-pilote. L'AUF accepte de mettre gracieusement à disposition du dispositif de Volontariat ses moyens humains, techniques et de communication au service des tâches attribuées aux relais.

2.3.3 Les acteurs de la gestion opérationnelle du projet-pilote

Suivant les recommandations de l'étude de faisabilité, la gestion globale du projet-pilote ainsi que la quasi-totalité des tâches spécifiques, est essentiellement réalisée en interne (collecte des postes, traitement des candidatures...). Cette organisation a été préférée à une sous-traitance de la gestion à des organisations de volontaires, en raison des coûts budgétaires, de maîtrise des objectifs du projet-pilote, de contrôle de la qualité et de visibilité.

La gestion quotidienne du projet-pilote est ainsi assurée par l'équipe projet localisée au siège de l'OIF à Paris et directement rattachée à l'Administrateur. L'équipe est composée de deux membres recrutés en externe lors du lancement du projet-pilote (un responsable et un chargé de projet), sur la base de leurs expériences professionnelles et personnelles dans d'autres programmes de volontariat ainsi que dans les domaines de l'humanitaire et du développement.

L'étude de faisabilité préconisait l'implication de trois à cinq personnes au niveau central afin d'assurer la gestion et le suivi du projet-pilote durant la phase pilote. Finalement, ce sont deux personnes qui ont géré les 37 volontaires sur les deux années de déploiement du projet-pilote. Tout au long du projet-pilote, l'équipe s'est vue renforcée temporairement par des secrétaires intérimaires ou vacataires (5) et deux stagiaires pour mener à bien sa mission¹⁶.

2.3.4 Les acteurs en soutien hors OIF

En dehors du rôle de relais local, l'AUF est également présente dans la gestion du projet-pilote grâce à l'implication, au niveau des services centraux, de trois personnes. L'AUF a notamment dépêché un chargé de mission principal Volontariat francophone (à temps partiel) pendant les quatre premiers mois du projet-pilote. Il a principalement assumé l'interface entre l'équipe projet et les implantations de l'AUF lors de l'identification des postes et la consolidation des profils. Après cette première phase, l'AUF est restée intégrée au projet-pilote via sa participation au comité de pilotage mais surtout par le soutien des deux agents de l'administration délégués aux ressources humaines de l'AUF à Montréal.

2.3.5 Les acteurs de la mise en œuvre sur le terrain

Le déploiement du projet-pilote sur le terrain dépend quasi exclusivement de l'AUF. Quatre rôles sont à distinguer à différents moments de la mise en œuvre du projet-pilote :

¹⁶ Une secrétaire vacataire et une responsable Ressources humaines sont venues en appui, au moment de la gestion des candidatures. La stagiaire ayant collaboré à l'étude de faisabilité a travaillé pendant trois semaines lors de la phase de lancement du projet-pilote pour prêter main-forte ; une stagiaire a réalisé la première version du Guide du volontariat. Au niveau comptable, l'équipe projet est aidée par un assistant de gestion de la Direction de l'administration et des finances.

Les prescripteurs de postes¹⁷ : ce statut a été développé au cours du projet-pilote. Il s'agit de membres des structures de la Francophonie (signataires de la Convention de Vientiane). Ils ont identifié des postes au sein de leurs structures, programmes ou auprès de leurs partenaires. Ils ont assuré l'**interface** entre l'équipe projet et la structure d'accueil pendant la phase d'élaboration et de consolidation du ou des profils de postes. Par délégation des structures d'accueil, ils ont pu assumer le rôle du référent de poste lors du processus de sélection.

Les structures d'accueil : ce sont les structures au sein desquelles le volontaire va effectuer sa mission. La structure d'accueil rédige le profil de poste en fonction de ses besoins. Elle signe avec l'OIF la convention de mise à disposition. Dans le cadre de la phase pilote, les structures d'accueil sont soit une implantation locale de l'OIF, soit un partenaire de l'OIF, soit un opérateur direct de la Francophonie ou d'une autre institution de la Francophonie. L'AUF a accueilli la moitié des volontaires (18), l'OIF et structures tierces environ un tiers (12). Les autres opérateurs ont accueilli un volontaire (TV5-Monde et AIMF) ou deux (CONFESJES, CONFEMEN, Université Senghor). Les structures d'accueil sont de tailles très variables, de très petites structures (un à deux membres) jusqu'à de grandes structures ayant une dizaine de membres ou plus.

La structure d'accueil nomme un **référént de poste** en charge de la supervision du volontaire. Ce dernier est associé à la sélection des candidatures (3ème niveau de sélection), et fait le choix final du volontaire (4ème niveau de sélection) (Cf. Section 2.5.4).

Les relais ont un rôle d'accompagnement administratif logistique, voire RH, sur le terrain d'origine et d'accueil du volontaire. Vingt-trois structures relais « pays d'origine » et seize structures relais « pays d'affectation » ont permis le recrutement, la mise en route, l'accueil, et l'accompagnement au retour des volontaires. Tous les relais, sauf trois, sont des structures AUF. Grâce à cette présence, une grande partie de l'espace francophone est ainsi couvert pour un recrutement déconcentré.

- Les relais du pays d'origine du volontaire organisent et participent à la phase de recrutement. Ils accompagnent les volontaires durant la phase de mise en route de sa mission et l'accueillent à son retour de mission.
- Les relais du pays d'affectation du volontaire accueillent et accompagnent les volontaires à leur arrivée. Ce rôle est dévolu aux implantations principalement de l'AUF et quelques représentations de l'OIF.

2.3.6 Les 37 volontaires

Les 37 volontaires francophones sont majoritairement des hommes (59 %) et cette proportion s'accroît entre les deux cohortes (Cf. Annexe I.2). Toutefois, la proportion de femmes volontaires est supérieure à celle des candidates.

Globalement les volontaires ont entre 22 et 33 ans lors de leur recrutement mais la majorité (54 %) se situe entre 25 et 30 ans et plus particulièrement entre 28 et 29 ans (14 sur 23, Annexe I.1).

¹⁷ Etant données les tâches qui leur sont dévolues, et bien qu'acteurs de la mise en œuvre, les prescripteurs ne peuvent être considérés comme des acteurs de terrain au même titre que les protagonistes présentés par la suite.

Le projet-pilote se veut spécifique en ce qu'il représente une opportunité de mobilité Sud-Sud et Sud-Nord partagée avec d'autres dispositifs multilatéraux¹⁸. Ainsi, six volontaires sur dix proviennent d'Afrique¹⁹ et près de la moitié d'entre eux ont exercé leur mandat de volontaire dans une autre région africaine (Cf. Annexe I.5).

2.3.7 Les bénéficiaires

En vertu de la philosophie « gagnant-gagnant » du projet-pilote Volontariat francophone, deux catégories d'acteurs sont bénéficiaires du dispositif :

- d'une part les volontaires qui apportent leur expertise et en retirent une expérience professionnelle et personnelle,
- d'autre part les structures d'accueil qui bénéficient d'une main d'œuvre qualifiée pour l'accomplissement de missions ponctuelles. Elles sont à la fois maillon et bénéficiaire du projet-pilote.

2.4 Les ressources et dépenses financières du projet-pilote

Un budget global de 1,5 million d'euros sur 2007-2009 a été dédié à la phase pilote du projet-pilote. Un financement fléché de la part de la France de 400 000 € a également été attribué au projet-pilote en 2007. L'ensemble des coûts directs des volontaires est exclusivement couvert par l'OIF.

Plus de 63 000 € ont été dépensés en 2007, à compter de juillet, mois de mise en route réelle du projet-pilote (prise de fonction du responsable de projet-pilote), et près de 550 000 € en 2008. Les montants dépensés pour l'année 2009 (jusqu'en septembre) atteignent 405 696 € (Cf. Annexe H).

2.5 Les produits et services issus du projet-pilote

Ainsi qu'indiqué dans le cadre logique du projet-pilote et rappelé brièvement ci-dessous), les produits et services consistent en la mise en place du dispositif qui aboutit à de premiers effets. Le caractère pilote du projet implique par ailleurs que sa mise en place est un résultat en soi (Cf. Section 1.3).

¹⁸ Les programmes CSAP et VNU ne concernent que des missions organisées dans les pays du Sud et une part importante des volontaires envoyés viennent eux-mêmes des pays du Sud (70 % des volontaires internationaux des Nations Unies envoyés en 2008)

¹⁹ Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo Brazzaville, Cote d'Ivoire, Mauritanie, Rwanda (double nationalité rwandobelge), Sénégal

Encadré 1 Principaux produits et services selon le cadre de mesure de la performance

- 1 - Des conventions-cadres sont conclues avec les différents opérateurs de la Francophonie ;
- 2 - Des profils de postes sont élaborés par les opérateurs de la Francophonie / par pays ;
- 3 - Les volontaires francophones sont satisfaits de leur participation au dispositif pilote ;
- 4 - Des demandes de candidatures de volontaires sont reçues et pré sélectionnées par l'OIF /par pays/ genre /âge ;
- 5 - Des conventions de volontariat sont signées par l'OIF/les volontaires ; des conventions de mises à dispositions sont signées par l'OIF/structures d'accueil

Le guide du Volontariat élaboré par l'OIF distingue sept étapes dans le cycle de l'envoi du volontaire au cours desquelles l'implication des acteurs varie (Cf. Annexe O.1). Ces sept étapes (et l'étape de sensibilisation) sont décrites ci-dessous.

2.5.1 Phase préalable de promotion et de sensibilisation

En amont du lancement effectif du projet-pilote, des actions de promotion et de sensibilisation ont été conduites, notamment lors de l'étude de faisabilité. Un sondage à l'adresse des jeunes francophones avait également été lancé sur le site Internet de l'OIF afin de s'enquérir de leurs besoins. Le responsable de l'équipe projet-pilote a également organisé des réunions d'information sur le projet-pilote afin de faire émerger des postes potentiels auprès de ses collègues gestionnaires de projets à l'OIF.

L'équipe projet a également réalisé cinq missions de terrain²⁰ qui auront servi tout à la fois de missions de suivi de la mise en œuvre du projet-pilote sur le terrain et de missions de promotion et de collecte de postes potentiels dans l'éventualité de la pérennisation du projet-pilote.

2.5.2 Phase 1 : l'identification et la rédaction des profils de postes

Le travail de promotion effectué en amont du projet-pilote lors de l'étude de faisabilité et des actions du responsable de l'équipe projet (rencontres, informations) a contribué à la collecte de 36 profils de postes pour la première cohorte et 30 profils de postes pour la deuxième. L'équipe projet a collecté les postes auprès des opérateurs et institutions de la Francophonie. L'équipe des Ressources Humaines de l'AUF a collecté les profils de postes pour l'AUF. L'écriture et la consolidation des profils de postes sont réalisées par les référents de postes. Les profils ont été ensuite validés par le Comité de pilotage et l'Administrateur de l'OIF. Le dispositif devait se déployer initialement sur trois pays : le Niger, du fait d'une forte implantation de l'AIMF, la Bulgarie et le Vietnam. Le dispositif a finalement été déployé dans 16 pays²¹.

2.5.3 Phase 2 : l'appel à candidatures

L'équipe projet a élaboré le formulaire de candidature et le texte de l'appel à candidature puis a réceptionné les candidatures après publication de l'appel sur le site Internet de l'OIF. Les opérateurs

²⁰ Vietnam, Laos, Cambodge ; Bénin, Togo, Niger ; Sénégal, Burkina Faso, ; Roumanie, Moldavie, Bulgarie ; Egypte

²¹ Compte-rendu du comité de pilotage du 10 juillet 2007

ont également relayé le message sur leurs sites respectifs. L'appel a été restreint pour ne pas avoir à traiter un trop grand nombre de candidatures dans cette phase pilote. Au total, 1 400 candidatures ont été reçues : 697 candidatures au premier appel et 743 au second. Environ deux tiers de ces candidatures étaient exploitables. Parmi celles-ci, les hommes d'origine Africaine représentent deux tiers des candidats sur les deux cohortes (respectivement 62 % pour C1 et 59 % pour C2).

Tableau 1 Volume des candidatures reçues par zone géographique, genre et âge

Appel à candidature	Candidatures reçues	Nombre de candidatures exploitables
Appel à candidature cohorte 1 - du 24 octobre 2007	697	454 au total dont : 82 % originaires d'Afrique, 81 % âgés de plus de 25 ans 69 % d'hommes
Appel à candidature cohorte 2 - du 11 avril 2008	743	460 au total dont : 78 % originaires d'Afrique 78 % âgés de plus de 25 ans 65 % d'hommes

2.5.4 Phase 3 : le recrutement des candidats

Le recrutement est mis en œuvre en 4 niveaux (Cf. Encadré 2). L'entretien de recrutement mobilise principalement deux acteurs de la mise en œuvre : le relais du pays d'origine du candidat et le référent de poste. Le référent de poste, d'où qu'il soit, mène l'entretien alors que le relais est l'interlocuteur physique du candidat, présent dans le pays d'origine. Le relais, qui ne mène pas l'entretien, peut toutefois poser des questions complémentaires.

Encadré 2 Les quatre niveaux de sélection des candidatures

- Niveau 1 : Premier tri sélectif par l'équipe projet des candidatures sur la seule base des critères d'éligibilité figurant sur l'appel d'offres, les études et le niveau d'études²².
- Niveau 2 : Second tri sélectif par l'équipe projet plus qualitatif afin de retenir une dizaine de candidatures par poste.
- Niveau 3 : Comité de présélection avec sélection des quatre meilleurs candidats sur la base d'une grille pondérée par des coefficients. Le comité est composé d'un représentant de l'équipe projet (un représentant des RH OIF pour la première cohorte seulement), des référents de poste ou leurs représentants (le prescripteur par délégation). Le choix des quatre meilleurs candidats se fait sur la base d'une note consensuelle.
- Niveau 4 : Entretiens et choix final par le référent de poste ou le responsable de la structure d'accueil ou le prescripteur. L'entretien est organisé dans les locaux du relais du pays d'origine en présence de celui-ci et du candidat.

²² Voir les critères en annexe J.

2.5.5 Phase 4 : la mise en route de la mission²³

La phase de mise en route de la mission se compose :

- d'une partie administrative et logistique (passeports, certificats médicaux, visas, billets d'avion) qui implique le relais du pays d'origine, les personnels-fonction supports de l'OIF ainsi que l'équipe projet,
- d'une partie pédagogique, la session de préparation. Elle rassemble tous les volontaires d'une cohorte à Paris pendant une semaine. La session est composée de trois grands thèmes concernant principalement l'histoire et la géopolitique de la Francophonie et une présentation des opérateurs, la préparation à l'interculturalité et finalement plusieurs sessions à caractère plus pratique (indemnisation, santé etc.). Elle est assurée par plusieurs intervenants ainsi que les quatre opérateurs et est organisée par l'équipe projet.

2.5.6 Phase 5 : l'accueil du volontaire dans le pays d'affectation

Le relais du pays d'origine appuie le volontaire dans ses démarches de préparation au départ et le relais du pays d'affectation prépare son arrivée (logement...) ; l'équipe projet coordonne les actions de chacun. Le service du Protocole intervient pour les demandes de visa de court séjour (pour la session de préparation au départ à Paris) et pour le visa d'entrée dans le pays d'affectation. Le relais du pays d'affectation appuie le volontaire dans ses démarches d'installation et verse les indemnités de départ et d'installation (1/5 de l'indemnité de départ est versé dans le pays d'origine par le relais d'origine). Des économies d'échelle sont réalisées du fait de l'arrivée des volontaires par cohorte (ex : déplacements à l'aéroport). Selon nos estimations, ce sont une à trois personnes qui participent, au sein du relais, à la mise en œuvre du projet-pilote sur le terrain (souvent le responsable de la structure relais, un assistant et un technicien).

2.5.7 Phase 6 : le suivi du volontaire dans le pays d'affectation²⁴

Le suivi du volontaire pendant la mission est effectué à trois niveaux : i) par le relais du pays d'affectation ii) le référent de poste iii) l'équipe projet. Le volontaire rend deux rapports d'étape (à quatre et huit mois) et un rapport final au 12ème mois à l'équipe projet. Pour la deuxième cohorte, l'équipe projet a souhaité développer une co-évaluation (évaluation réciproque) à remplir par le volontaire et sa structure d'accueil en raison des problèmes rapportés à l'équipe projet par certains volontaires sur le manque de communication entre les deux parties.

Une particularité du Volontariat francophone est le suivi particulier du projet-pilote qui a été mis en place dans le cadre de la GAR (Gestion Axée sur les Résultats)²⁵ au sein de la Direction de la planification stratégique de l'OIF à partir de septembre 2007.

²³ Cadre de mesure de la Performance Rapport 1.2, Rapport 1.4, Rapport 2.1, Rapport 2.2

²⁴ Cadre de mesure de la Performance Rapport 1.3, Rapport 1.4, Rapport 2.2

²⁵ Cadre de mesure de la performance, février 2008

2.5.8 Phase 7 : le suivi-accompagnement du volontaire au retour et le post-Volontariat

Le **retour** du volontaire dans son pays est accompagné par le relais du pays d'origine et par l'équipe projet (note d'information et courriels sur les formalités de départ). La structure d'accueil remet au volontaire une attestation de compétences dans laquelle sont valorisées les qualités professionnelles et personnelles du volontaire pour la mise en œuvre des tâches et des activités qui lui ont été confiées. Une semaine environ après le retour du volontaire dans son pays, une session de *débriefing* d'environ une heure est effectuée avec le volontaire, le relais d'origine et l'équipe projet par visioconférence. À cette occasion, le relais d'origine remet au volontaire une attestation de mission de volontariat francophone et lui verse l'indemnité de réinsertion de 1 000 euros.

En terme de **suivi post-volontariat**, l'équipe projet a proposé aux volontaires de la première cohorte les prestations professionnelles d'un conseiller en gestion des ressources humaines. L'entretien, axé sur le CV du volontaire et sa mission, était préparé en amont par un questionnaire afin de guider sa réflexion sur son projet professionnel. La création d'autres outils a été planifiée mais n'a pas été réalisée à ce jour (espaces virtuels type forum institutionnalisé ou base de CV d'anciens volontaires). Il est également prévu que six mois après le retour des volontaires l'équipe projet fasse avec eux un point téléphonique ou une visioconférence (autant que faire se peut et en fonction de leur disponibilité, un entretien groupé par pays).

PARTIE III - EVALUATION DU PROJET-PILOTE PAR CRITERE D'EVALUATION

Cette section présente les conclusions de l'étude au regard de six critères d'évaluation : pertinence (3.1), efficacité (3.2), efficacité (3.3), cohérence (3.4), durabilité (3.5), utilité (3.6).

3.1 Pertinence

3.1.1 Le projet-pilote est-il une réponse adaptée aux besoins des volontaires ?

Constats	Indicateurs et synthèse des observations
<p>Le projet est une réponse adaptée aux besoins des volontaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intérêt des volontaires potentiels : <ul style="list-style-type: none"> - Résultats très positifs du sondage auprès des jeunes sur le portail jeunesse de l'OIF lors de l'étude de faisabilité du projet-pilote - 1 400 candidatures malgré un appel à candidature restreint • Niveau de satisfaction des volontaires des deux cohortes : <ul style="list-style-type: none"> - Cohérence entre le mandat et les motivations de départ (volonté de changement, de mobilité internationale, de pause dans la trajectoire professionnelle tout en s'enrichissant culturellement) - Satisfaction des volontaires en cours et à la fin de la mission • Nombre d'opportunités de mobilité pour le public cible : <ul style="list-style-type: none"> - Rareté des alternatives de mobilités internationales des jeunes des pays du Sud

Plusieurs éléments permettent de conclure que le projet-pilote est une réponse adaptée aux besoins des volontaires : i) l'enthousiasme des candidats au Volontariat francophone et celui des volontaires, ii) l'adéquation entre les motivations exprimées par les volontaires et les mandats proposés, iii) l'opportunité de mobilité que le projet-pilote représente pour eux.

i) Tout d'abord, le volontariat semble provoquer un intérêt de plus en plus marqué auprès de la jeunesse en général, et de la jeunesse francophone en particulier. Ainsi, les résultats du sondage adressé aux jeunes sur le portail jeunesse de l'OIF lors de l'étude de faisabilité²⁶ indiquaient que 100% des répondants étaient favorables à la création d'un Volontariat francophone²⁷. 68% des répondants étaient des jeunes africains. Le nombre de candidatures reçues aux deux appels (1 400) constitue aussi un indicateur de la pertinence du projet-pilote malgré les canaux limités de publicité (Cf. Section 2.5.3).

²⁶ Étude de faisabilité, Annexe 1, Résultats du Sondage sur l'intérêt d'un dispositif de volontariat à l'attention des jeunes francophones

²⁷ 312 formulaires de réponse avaient été obtenus

ii) Deuxièmement, pour les 13 volontaires interrogés durant l'évaluation, les raisons de s'engager sont le fruit de situations diverses et d'une volonté de rupture avec le quotidien. La moitié des volontaires rencontrés lors des missions ont fait le choix de démissionner ou de se mettre en disponibilité d'un poste salarié pour devenir volontaire francophone. Ces départs correspondent à une période « carrefour », ou de repositionnement dans leur vie, moments propices à l'engagement dans une mission de volontaire. Pour deux des volontaires rencontrés, le volontariat était d'ailleurs souhaité comme une expérience et un temps permettant un recul sur leur carrière. Pour tous, le volontariat a été une opportunité à un moment donné plutôt qu'un souhait formalisé, et formulé de longue date.

Le *caractère professionnel de l'expérience*, entériné par un recrutement sur poste dans cette phase pilote, a également semblé séduire les volontaires. Pour la plupart de ceux interrogés²⁸, le Volontariat faisait réellement partie d'un « plan de carrière ». Rappelons que la plupart des volontaires avaient déjà plusieurs années d'expérience professionnelle ou à défaut, une ou plusieurs expériences professionnelles significatives pour le poste auquel ils candidataient²⁹. Tous ont déclaré avoir été intéressés par les termes de la fiche du poste auquel ils souhaitaient être affectés. Dans la même idée, la volonté de mettre en œuvre leurs compétences techniques (28 réponses) est la première source de motivation citée avant leurs capacités d'adaptation à un environnement interculturel (27 réponses), ou la volonté de mettre en œuvre les valeurs du Volontariat francophone (24 réponses)³⁰. On voit ici apparaître l'enjeu du niveau de professionnalisation du volontaire (Cf. Section 3.4).

iii) Le projet-pilote privilégie la mobilité de jeunes des pays du Sud pour le développement (Cf. Annexe I.5) à la différence des grands dispositifs nationaux. De fait, les jeunes originaires du Sud ne bénéficient pas d'autant d'opportunités d'expatriation que les jeunes des pays du Nord.

« J'étais à un moment de ma vie où je voulais vivre en dehors de mon pays. J'avais déjà candidaté pour un poste aux Etats-Unis avant ma candidature au volontariat. Mais l'opportunité du volontariat [francophone] s'est présentée. »

Volontaire

Plusieurs volontaires ont indiqué avoir eu connaissance d'autres possibilités d'expatriation, par exemple le programme VNU, ou la Croix-Rouge internationale et auxquels ils avaient parfois postulé. Un volontaire a évoqué la complexité des dossiers de « candidature » à remplir pour ces programmes. De plus, la tranche d'âge souhaitée pour les volontaires francophones est inférieure à la moyenne du VNU par exemple.

²⁸ 8 sur 13 volontaires interrogés

²⁹ 28 sur 37 d'après les analyses de Technopolis, Cf. Annexe I.4

³⁰ Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.2 et Rapport 2.2

3.1.2 Le projet est-il une réponse adaptée aux besoins des structures d'accueil ?

Constats	Indicateurs et synthèse des observations
<p>Le projet-pilote est une réponse adaptée aux besoins des structures d'accueil mais les mandats pourraient être adaptés dans un projet à plus grande échelle (Cf. Recommandation 2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enthousiasme des structures lors de l'étude de faisabilité : <ul style="list-style-type: none"> - 275 postes prévus dans le périmètre des opérateurs et institutions de la Francophonie • Implication des structures potentiellement bénéficiaires à la rédaction des profils de poste : <ul style="list-style-type: none"> - 100 % des structures impliquées dans la rédaction des profils - dans 6 cas, substitution du prescripteur au référent lors de l'entretien de recrutement • Taux de satisfaction des structures d'accueil • Nombre de volontaires déjà proches des opérateurs de la Francophonie

i) Un premier argument en faveur de la pertinence Volontariat du côté des structures d'accueil tient à la prise en compte de leurs besoins dès la conception du projet-pilote, au travers de l'étude de faisabilité. Si ce n'est pas en soit un gage de succès, cela permet de s'assurer une certaine connexion avec les besoins de terrain, au-delà des déclarations d'intention d'ordre politique. L'étude de faisabilité avait ainsi fait remonter un enthousiasme de la part des opérateurs de la Francophonie, structures d'accueil potentielles ainsi qu'un grand nombre de postes envisagés pour les missions de volontaires.

ii) Le deuxième argument est lié au processus de mise en œuvre du Volontariat francophone : l'association des structures d'accueil dans la rédaction des fiches de poste, de manière intégrée, la plupart du temps, a pu garantir une forte adéquation entre les besoins des structures et ce que le projet-pilote devait leur apporter.

« On a eu la chance de définir le poste alors que souvent on nous envoie quelqu'un. C'est rare. »

Référent – structure d'accueil

Les 18 postes de l'AUF ont été rédigés sur le terrain et consolidés par l'administrateur AUF délégué au Ressources Humaines. Les 5 postes de la CONFEMEN, CONFES, et Université Senghor ont été rédigés par les référents, sur le terrain. Les postes AIMF et TV5Monde et trois postes OIF ont été rédigés de Paris par les gestionnaires de projet/programme en collaboration avec les structures d'accueil sur le terrain. Les référents de terrain n'ont toutefois pas toujours été associés à l'entretien de recrutement (4^e et dernier niveau du processus de sélection) dans ces derniers cas.

iii) Troisième argument, les critères rigoureux d'identification des profils de poste³¹, devaient permettre d'une part, de minimiser le risque de substitution induit par la présence du volontaire et d'autre part, d'offrir un bon encadrement pendant la mission. Ainsi, deux acteurs référents ont indiqué avoir proposé plusieurs profils de postes, finalement non sélectionnés par le comité de pilotage car ne pouvant garantir l'adéquation à ces critères.

³¹ Critères dans le choix des postes : adhésion et participation du partenaire à la définition du poste, le volontaire doit être considéré comme un apport ponctuel, les tâches du volontaire doivent être bien circonscrites, les attributions du volontaires ne doivent pas être trop stratégiques pour le projet, s'assurer que le poste ne correspond pas à un poste de salarié pérenne

iv) Au final, le taux de satisfaction exprimé des structures d'accueil montre que les caractéristiques des missions et des volontaires sont adaptées à leurs besoins (Cf. section 3.2.2). Par contre, certaines structures et référents ont regretté le manque de temps et exprimé la nécessité de pouvoir si nécessaire étendre la durée du mandat (Cf. section 3.2.2).

La pertinence de ce projet-pilote pour les structures de la Francophonie est illustrée par le fait qu'un relais, qui n'avait pourtant pas accueilli de volontaire, a souhaité embaucher deux des volontaires qu'il avait rencontrés lors de la session de débriefing. Pour ce relais, le volontariat est une véritable opportunité de recruter des jeunes gens qui ont déjà une expérience de la Francophonie, une ressource rare selon lui.

Au niveau des thèmes, les thématiques définies sont en totale adéquation avec les activités menées par les opérateurs et l'OIF. Le troisième thème (renforcement des capacités locales en développement économique social et culturel) est toutefois moins spécifique aux opérateurs de la Francophonie et commun à d'autres dispositifs de volontariat.

Notons que la plupart³² des volontaires interrogés lors des missions de terrain ont eu des liens avec les institutions de la Francophonie préalablement au Volontariat francophone, et notamment avec l'AUF. Le périmètre restreint de diffusion de l'information sur l'appel à candidature (seulement l'OIF et ses opérateurs) aura donc permis de recruter des volontaires déjà sensibilisés aux institutions et opérateurs de la Francophonie.

« J'avais été boursier de l'AUF et en avait gardé une bonne image. » ; « J'ai fait une formation à distance AUF » ; « J'avais déjà effectué des prestations pour l'AUF (animateur formateur TIC) » ; « Je suis membre actif du CIJEF »

Volontaires

3.1.3 Le projet-pilote est-il une réponse adaptée aux besoins de la Francophonie ?

Constats	Indicateurs et synthèse des observations
<p>Le projet est une réponse adaptée au besoin de rapprochement des jeunes de la Francophonie</p> <p>Le projet a pris en compte l'objectif de renforcement de la collaboration entre l'OIF et les opérateurs de la Francophonie</p> <p>Le projet devra mieux prendre en compte l'enjeu de la visibilité de la Francophonie dans un projet à plus grande échelle (Cf. Recommandation 9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La gouvernance du projet a été structurée autour des quatre opérateurs • Le projet constitue un élément de visibilité de la Francophonie sur le terrain

Les besoins de la Francophonie tels que définis par le cadre logique sont les suivants :

- i) Renforcer la collaboration entre l'OIF et les opérateurs de la Francophonie dans les projets en faveur de la jeunesse.
- ii) Rapprocher la Francophonie institutionnelle des jeunes afin de leur permettre d'agir au service de la francophonie et du développement.

³² 10 sur 13 volontaires interrogés

i) Renforcement de la collaboration entre l'OIF et les opérateurs

Le cadre stratégique décennal de la Francophonie pour la période 2005-2014 indique que le partenariat sera l'un des modes d'intervention privilégié des actions de la Francophonie : « *La Francophonie met tout en œuvre pour favoriser les synergies entre opérateurs* »³³. Le type de gouvernance mis en place - gouvernance transversale intégrant quatre opérateurs, les conventions, le déploiement des volontaires dans le périmètre des opérateurs, institutions et partenaires - montre que l'objectif de renforcement des collaborations a été pris en compte dans l'élaboration du projet-pilote (Cf. section 3.2.1).

ii) Rapprocher la Francophonie institutionnelle des jeunes

Le concept de *rapprochement des jeunes de la Francophonie institutionnelle*, bien que son contenu ne soit pas précisément spécifié dans le cadre logique du projet-pilote, peut, selon les évaluateurs, se concrétiser dans deux effets attendus du Volontariat : a) par une expérience pratique de la Francophonie de la part des volontaires b) par l'effet d'une *plus forte visibilité* de la Francophonie auprès de jeunes ne participant pas au projet-pilote comme volontaires.

a) Premièrement, le projet-pilote peut permettre, de fait, de directement impliquer dans les activités d'un opérateur de la Francophonie institutionnelle des jeunes francophones et de les faire travailler au service du développement.

b) Deuxièmement, des jeunes appartenant à un « deuxième cercle du projet-pilote », celui des bénéficiaires directs des mandats des volontaires, ont un exemple concret de la Francophonie par la simple présence des volontaires sur le terrain.

Ainsi, plusieurs structures d'accueil³⁴ estiment que le ou les volontaires « *ont été un élément concret de la visibilité de la Francophonie dans le pays d'affectation* »³⁵. Cependant, cet effet visibilité a été limité du fait que les mandats des volontaires ne stipulent aucune obligation de promotion de la Francophonie, de ses objectifs³⁶ et/ou de ses valeurs. De même, peu de moyens ont été mis à la disposition des volontaires pour qu'ils puissent œuvrer comme relais d'informations, ne serait-ce que générales et sans portée officielle. Ainsi, les évaluateurs estiment que de nombreuses opportunités ont été manquées. Si l'accroissement de la visibilité de la Francophonie n'est pas un objectif du projet-pilote, le volontaire peut être considéré comme un vecteur privilégié destiné à démultiplier l'effet de rapprochement des jeunes de la Francophonie. Ces derniers ne sauraient être qu'en nombre très limités au regard des besoins, même dans le cas d'une extension du projet-pilote. Un effet de levier est nécessaire. La visibilité des actions de la Francophonie via les volontaires mérite donc d'être davantage prise en compte dans la suite du projet-pilote.

³³ Xe Conférence des chefs d'Etat et de gouvernement des pays ayant le français en partage, Ouagadougou, Burkina Faso, 26-27 novembre 2004, Cadre stratégique décennal de la Francophonie

³⁴ Ayant complété le questionnaire

³⁵ Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.6

³⁶ Objectifs du cadre décennal de la Francophonie 2005-2014 : Promouvoir la langue française et la diversité culturelle et linguistique - Promouvoir la paix, la démocratie et les droits de l'homme - Appuyer l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche - Développer la coopération au service du développement durable et de la solidarité - Développer les technologies de l'information et de la communication comme supports dans les domaines de l'éducation et de la culture - Renforcer les capacités locales en matière économique, sociale et culturelle

3.2 Efficacité

L'efficacité du projet-pilote se mesure par l'atteinte des objectifs c'est-à-dire par la production, ou non, d'effets, à court terme : « Renforcement de la collaboration entre opérateurs » (section 3.2.1) ; « Renforcement des capacités locales » (section 3.2.2), « Contribution à la valorisation des savoirs, savoir-faire et savoir-être » (section 3.2.3) et à moyen terme « Création d'un bassin de relève pour la Francophonie ». Etant donné le caractère pilote du Volontariat francophone, on ne peut s'attendre à mesurer complètement les effets à moyen terme.

L'efficacité du Volontariat francophone se mesure également par l'adéquation de la structure de gouvernance et de la mise en œuvre (section 3.2.4) aux objectifs. La construction du projet et sa mise en œuvre étant un résultat en soi (section 1.3).

3.2.1 Le Volontariat francophone a-t-il permis de renforcer la collaboration entre l'OIF et les opérateurs de la Francophonie dans des projets en faveur de la jeunesse ?

Constats	Indicateurs et synthèse des observations
<p>Le renforcement de la coopération a été limité au niveau institutionnel (conventions) et son périmètre restreint à un petit nombre d'opérateurs</p> <p>(Cf. Recommandation 5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de conventions signées et nombre de partenaires : <ul style="list-style-type: none"> - Signature de quatre conventions - Conventions aux engagements limités pour deux opérateurs • Participation des opérateurs : <ul style="list-style-type: none"> - Investissement inégal des opérateurs dans le comité de pilotage - Nombre de postes limités pour deux opérateurs • Nouvelles collaborations entre opérateurs : <ul style="list-style-type: none"> - Pas de nouvelles collaborations observées entre opérateurs au niveau de terrain

Comme indiqué précédemment, l'un des objectifs du projet-pilote est d'accroître la collaboration entre l'OIF et les autres opérateurs de la Francophonie. La nature et le niveau de renforcement des collaborations, tels que spécifiés dans les documents de projet (GAR) sont limités au niveau le plus institutionnel, c'est-à-dire le nombre d'opérateurs signataires des conventions et la mise en œuvre des engagements spécifiés dans ces conventions. Il pouvait pourtant être attendu un renforcement des collaborations à trois niveaux : i) au niveau institutionnel, à travers la signature de conventions entre opérateurs, ii) au niveau de la gouvernance effective du projet-pilote, au sein du comité de pilotage, iii) sur le terrain, par l'augmentation des relations entre opérateurs via la présence de volontaires. L'efficacité doit donc être évaluée à ces trois niveaux.

i) Au niveau institutionnel, le projet a permis d'établir quatre types de conventions (Cf. section 2.3) notamment la Convention cadre de Vientiane entre les quatre opérateurs, la Convention de mise en œuvre OIF-AUF et les conventions de mise à disposition avec les opérateurs et institutions de la Francophonie. Ces conventions peuvent être considérées, en soi, comme une preuve du renforcement des collaborations. En effet, la volonté démontrée de participer au comité de pilotage pour les trois autres opérateurs ainsi que l'intérêt des structures d'accueil à participer et accepter d'entrer dans le projet montre un signe d'adhésion des opérateurs et institutions au projet-pilote.

Notons toutefois que les responsabilités de chacun sont très déséquilibrées. L'OIF assume ainsi la responsabilité juridique et l'ensemble de la mise en œuvre du projet-pilote. L'AUF, par la Convention de partenariat devient le second acteur du projet grâce à ses relais de terrain. Les deux autres opérateurs en revanche ont des rôles limités et agissent principalement dans la phase de conception du Volontariat francophone (Cf. Encadré 3). Le très faible nombre de postes du ressort des deux autres opérateurs (un pour TV5 Monde et un pour l'AIMF) confirme le déséquilibre avec les deux acteurs principaux (18 postes AUF et 12 postes OIF).

Encadré 3 Engagement des opérateurs (hors OIF)

Les opérateurs partenaires s'engagent à :

- Participer au dispositif sur la base d'une mise à disposition gratuite de ressources humaines, pour l'accompagnement du dispositif en particulier pour la phase de conception, d'élaboration des profils de postes, de recrutement et de suivi du dispositif.
- Participer aux sessions de préparation au départ prévues en amont de la mission de volontariat.

Source : OIF 2007, Convention Cadre entre les opérateurs, Article 4

Toutefois, la collaboration institutionnelle, matérialisée par les conventions, ne peut être considérée comme un indicateur suffisant de renforcement des capacités si elle n'est pas suivie d'effets concrets (augmentation de la fréquence des rencontres, lancement de nouveaux projets, etc.).

ii) Ainsi, au niveau de la gouvernance, les opérateurs se sont rassemblés dans le comité de pilotage, renforçant, de fait, le nombre d'interactions entre eux, notamment, comme le prévoyait la convention, dans les premiers mois du projet-pilote. Dans la phase même de conception, le renforcement des collaborations s'est produit particulièrement entre l'OIF et l'AUF (dont l'unité ressources humaines de Montréal). Le comité de pilotage s'est réuni sept fois depuis juillet 2007, avec une fréquence plus importante au début du projet-pilote. Les membres du comité de pilotage ont toutefois inégalement participé aux réunions (Cf. Annexe F). Les représentants de l'OIF (avec la présence systématique de l'équipe projet) et de l'AUF ont participé à toutes les réunions alors que les autres structures n'ont pas été représentées à chaque fois. TV5 Monde en particulier n'a commencé à participer aux comités de pilotage qu'après la signature de la Convention de Vientiane en novembre 2007 alors que la structuration du projet a débuté dès juillet.

Les opérateurs rencontrés citent d'autres projets-pilotes dans lesquels leur participation leur paraît plus importante en matière d'implication. Il s'agit de projets-pilotes menés conjointement par l'OIF et d'autres opérateurs de la Francophonie dans lesquels ils se sentent plus impliqués (IFADEM³⁷ et Maison des savoirs).

« Nous collaborons sur d'autres projet-pilotes. Pour ce projet-pilote en revanche, les volontaires sont là grâce à l'OIF, mais je ne vois pas ce qu'on fait à l'OIF. C'est peut-être dû à la nature même du partenariat. »

Opérateur de la Francophonie

³⁷ Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres, www.ifadem.org

En amont, il apparaît que la participation des opérateurs aux comités de pilotage - autre que l'OIF - répond à des enjeux différents pour chacun. L'AUF avait plusieurs expériences de Volontariat. Le Ministère des affaires étrangères français (MAE)³⁸ en avait notamment financé le déploiement dans les Centres d'Accès à l'Information (aujourd'hui nommés Campus numériques francophones). Ces dernières années, près de 25 volontaires étaient déployés dans ce cadre. Lorsque le MAE a cessé de financer les volontaires, l'AUF avait alors monté un programme de volontariat, financé en interne, dont la vocation était de permettre une transition douce vers des recrutements de compétences locales. Ce programme a concerné une vingtaine de volontaires entre 2004 et 2007 mais n'existe plus. Selon la personne interrogée, « *le volontariat francophone pourrait maintenant faire autorité* ». Dans le cadre du projet-pilote Volontariat francophone, l'AUF est le premier bénéficiaire du projet-pilote avec 18 volontaires dans les antennes AUF à travers le monde Francophone.

L'enjeu principal de participation de TV5 Monde était de pouvoir avoir une équipe de concepteurs pédagogiques, notamment en Afrique où l'opérateur n'a aucun agent propre mais s'appuie sur des rédactions partenaires. L'interlocutrice de TV5 Monde a rapporté un grand engouement pour le dispositif de Volontariat indiquant qu'au départ, TV5 Monde avait demandé quatre volontaires et n'en a obtenu finalement qu'un.

Pour l'AIMF, l'enjeu de participation au projet-pilote était plutôt de répondre à une demande ou à un besoin particulier et identifié (en l'occurrence un besoin en renforcement des capacités locales dans l'agglomération de Niamey). Un contrat de travail temporaire a été proposé au volontaire présent à Niamey pour le compte de l'AIMF.

iii) Le renforcement des collaborations entre opérateurs pouvait également être attendu sur le terrain puisque les volontaires ont été envoyés à dessein au sein du périmètre des opérateurs et institutions de la Francophonie. Cependant, à ce niveau, aucune information ou récit ne permet d'appuyer de manière convaincante que la présence des volontaires a accru significativement les liens entre opérateurs, au-delà de quelques interactions d'ordre pratique ne permettant pas réellement de construire la relation et de l'inscrire dans le temps. Les structures d'accueil rencontrées lors des missions Afrique et Est ont pu indiquer que les opérateurs d'un pays donné formaient déjà une communauté et se connaissaient avant le projet-pilote. Ils n'ont pas ressenti que ce projet-pilote avait permis d'accroître les synergies entre les deux.

« En ce qui me concerne, le projet-pilote n'a pas permis d'accroître les synergies. Nos deux structures cohabitent. Les volontaires sont en contact avec les structures, nous pas tellement. »

Référent-tuteur

³⁸ Aujourd'hui Ministère des affaires étrangères et européennes (MAEE)

3.2.2 Le Volontariat francophone a-t-il permis de renforcer les capacités locales au sein des projets de l'Espace francophone ?

Constats	Synthèse des observations et indicateurs
<p>Le projet-pilote Volontariat francophone a permis de renforcer les capacités locales au sein de l'espace francophone</p> <p>(Recommandation 2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de satisfaction des structures d'accueil : <ul style="list-style-type: none"> - 12/17 structures sont satisfaites des compétences professionnelles démontrées - 9/12 considèrent que le VF apporte une valeur ajoutée significative • Nature des missions et profils de poste adaptés au renforcement des capacités : <ul style="list-style-type: none"> - 12/37 postes sont des formateurs - Respect des critères de sélection des postes minimise le risque de substitution • Exemples de contributions au renforcement des capacités : <ul style="list-style-type: none"> - Trois exemples probants dans trois secteurs thématiques - Limite au renforcement des capacités dans la durée trop courte des mandats • Aspect multiculturel du volontariat comme atout pour les structures • Souhait des structures d'accueillir un nouveau volontaire

Le projet-pilote a permis de renforcer les capacités locales au sein de l'espace francophone i) en envoyant des volontaires aux compétences adéquates aux besoins des structures d'accueil, ii) en ciblant des missions adaptées au renforcement de capacité, iii) en minimisant le risque de substitution, iv) en donnant une image positive et multiculturelle de la Francophonie. Toutefois, une limite au renforcement des capacités peut être v) la durée d'un an non reconductible du mandat.

i) A mi-parcours de l'envoi de la première cohorte, le bilan de la contribution des volontaires auprès des structures d'accueil était déjà avéré. Toutes les structures d'accueil répondantes (12 sur 17 interrogées) indiquaient que les « *compétences professionnelles démontrées par le volontaire dans le cadre de la réalisation du mandat étaient conformes à leurs attentes lors du recrutement* »³⁹. Plusieurs répondants (9/12)⁴⁰ indiquaient que la contribution du volontaire constituait une valeur ajoutée significative.

« Ce programme permet aux structures d'accueil de bénéficier de la collaboration de personnes souvent déjà expérimentées et dont la valeur ajoutée pour la structure d'accueil est importante. Nous espérons vivement que ce programme sera reconduit ».

Structure d'accueil

En termes de compétences, les structures d'accueil sont globalement satisfaites voire très satisfaites de la présence et de l'action des volontaires francophones. Neuf structures d'accueil reconnaissent que le volontaire « *avait toutes les connaissances théoriques et techniques requises pour la*

³⁹ Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.5

⁴⁰ Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.5

réalisation des tâches qui lui étaient confiées » et que « lorsque nécessaire, il a été capable d'aller chercher par lui-même les connaissances requises pour la réalisation des tâches »⁴¹.

Les volontaires recrutés sont majoritairement très diplômés (bac +5) (Cf. Annexe I.4) et leur recrutement s'est effectué notamment sur la base de leurs compétences professionnelles particulières en fonction du profil de poste. Une structure a même pu rapporter que les compétences du volontaire n'étaient pas disponibles dans le pays de la mission.

« On n'avait pas la possibilité de créer un poste localement. Je me suis dit que parmi les gens qui postuleraient, certains auraient la formation. Le problème est qu'ici dans le pays et dans la région, le profil documentaliste n'existe pas. Mais dans les pays francophones même d'Afrique, on a plus de chance de tomber sur une personne qui a les compétences. »

« C'est la garantie de recruter quelqu'un de plus compétent que celui qu'on pourrait avoir dans le cadre d'un stage »

Prescripteur - Référent

ii) Par ailleurs, la nature même des missions est particulièrement adaptée à l'objectif de renforcement de capacités, notamment les missions de formation (12 postes sur 37). Une partie de ces postes de formateurs relevait du secteur des TIC et de la promotion des logiciels libres, l'autre partie sur la formation au Français. Sur les 37 postes, trois profils principaux de missions se dégagent : la formation (en français et sur les TIC), l'animation et le profil de documentaliste (Cf. Annexe K). Un grand nombre de missions porte sur l'animation de réseaux comme par exemple le cas d'un volontaire chargé de "renforcer les relations entre les filières universitaires francophones de Roumanie et le monde de l'emploi, en particulier les entreprises francophones". L'activité de *gestion de projet*, sur la thématique renforcement des capacités locales en matière économique, sociale et culturelle, est illustrée par la volontaire recrutée comme assistante du responsable de projet « Greniers du Sahel » qui intervient sur un programme financé par l'OIF au travers du PSD⁴². La mission consiste en l'organisation des réunions de suivi du chantier, participation à des réunions d'information à destination des paysans, élaboration d'outils de communication. La volontaire travaille aussi sur le plan de développement qui vise à l'implantation d'autres greniers.

Les missions menées par les volontaires s'inscrivaient dans les trois axes thématiques : *TIC comme support dans les domaines de l'éducation et de la culture* (27 % des postes), *Promotion et renforcement du Français* (49 % des postes), *Renforcement des capacités locales en matière économique, sociale et culturelle* (24 % des postes). Si les frontières des deux premières thématiques sont bien définies et correspondent à l'activité des opérateurs de la Francophonie, la troisième thématique, plus vaste, rassemble une diversité de postes dont la cohérence est moins assurée (ex : poste d'assistant médecin ou gestionnaire de projet de développement). En termes d'affichage, cette dernière thématique est moins spécifique à la Francophonie et pourrait correspondre à d'autres dispositifs de Volontariat. Ce flou a cependant l'avantage de permettre la collecte d'un plus grand nombre de postes, au prix d'un moindre ciblage.

⁴¹ Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.6 et Rapport 1.7

⁴² Programme Spécial de Développement

iii) Si l'objectif était de renforcer les capacités, l'un des risques encouru était de voir le volontaire se substituer à un emploi pérenne. Ce risque de substitution a pu être minimisé au niveau de la sélection des postes par un profilage de poste exigeant (ex : tâches circonscrites et non stratégiques etc., (Cf. section 2.5.2).

Au niveau du terrain, la redéfinition ou adaptation du poste au sein de la structure à l'arrivée du volontaire a pu également permettre de bien distinguer les tâches du volontaire des tâches des autres personnels de la structure. Dans la mission Est par exemple (Cf. section 1.2.2), les mandats des cinq volontaires rencontrés apparaissent bien comme des tâches innovantes qui initient de nouvelles démarches au sein de leurs structures respectives, développent de nouveaux projets ou améliorent, formalisent, les pratiques en place (ex : la réalisation d'une base de données partenaires qui sera utilisée après le départ du volontaire). Ces tâches ne pouvaient dans ces deux cas être conduites par un membre permanent du personnel pour des raisons de temps ou de compétences particulières. Le volontaire offrait également une vision nouvelle et une disponibilité d'esprit hors de la routine. Le résultat de ces missions améliore les conditions de travail des membres de la structure d'accueil.

Les tâches initiées qui doivent être mises à jour et maintenues nécessiteraient d'autres compétences que celles du volontaire, de l'avis de certaines structures d'accueil. Ceci renforce l'idée que le volontaire apporte une compétence particulière qui ne se substitue pas à un emploi pérenne.

iv) Finalement, les structures d'accueil rencontrées lors des missions ont évoqué l'atout du Volontariat dans son volet multiculturel. La question de l'adaptation et de l'intégration des volontaires africains dans deux pays de l'Est a été posée en amont de l'arrivée des volontaires. Une responsable de structure d'accueil indiquait d'ailleurs son appréhension quant aux possibilités d'intégration du volontaire sous sa responsabilité. A posteriori, la présence de ce volontaire étranger a été l'un des points positifs du mandat. L'un des référents de poste interrogés a clairement indiqué que le fait que le volontaire soit africain a été un atout pour le poste. Plus spécifiquement, le volontaire était originaire d'un pays où la vie associative est très développée. Le Volontaire avait donc un avantage comparatif dans un pays où la vie associative l'était beaucoup moins. Il a également été rapporté que dans le cadre d'institutions représentant une communauté étrangère, il était important que la structure soit représentée par un étranger plutôt que par une personne locale.

« Le volontariat est une bonne solution : ça permet d'avoir quelqu'un d'un autre pays, c'est très important. Nous représentons une communauté externe par rapport au pays. Les gens trouvent plus naturel que nous soyons plutôt représentés par des étrangers que par des locaux. »

Référent-tuteur

Ainsi, les structures partagent un avis unanime sur leur souhait d'accueillir à nouveau un volontaire francophone par la suite⁴³.

v) Toutefois, une limite au renforcement des capacités a été évoquée dans la durée du mandat. C'est en effet l'une des modalités de la mission la plus discutée par les structures d'accueil/ référents mais également quelques volontaires. La question s'est posée lors des réunions en comité de pilotage⁴⁴. Il a finalement été décidé que la durée d'un an non renouvelable serait maintenue, compte tenu

⁴³ *idem*

⁴⁴ Compte-rendu du deuxième Comité de pilotage du projet-pilote du 28 août 2007

notamment du budget du projet-pilote. Toutefois, plusieurs structures d'accueil ont indiqué que cette durée pouvait être trop juste et conduire à une moindre efficacité de la mission dans son ensemble. Interrogés par le questionnaire GAR, à la fin du mandat, des volontaires de la première cohorte et la grande majorité des structures (7/10) ont indiqué que si cela avait été possible, elles auraient souhaité prolonger le mandat du volontaire⁴⁵.

« Un an ne convient pas du tout ; ni à moi ni au volontaire (...) Le temps devrait être entre 18 et 24 mois. C'est une mission importante. Ça lui a pris 4 à 5 mois pour s'approprier le contexte dans lequel il est censé travailler. Même si la mission n'est pas compliquée, il faut rencontrer les gens, les mettre en confiance. Au moment où il devient efficace, il va partir ».

Référent

3.2.3 Le Volontariat francophone a-t-il permis de contribuer à valoriser des savoirs, savoirs faire et savoir être ?⁴⁶

Constats	Synthèse des observations et indicateurs
<p>Le projet a permis de contribuer à valoriser les savoirs, savoir-faire et savoirs-être pendant le mandat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de satisfaction des volontaires : <ul style="list-style-type: none"> - 100 % des volontaires de la cohorte 1 déclarent que le VF a contribué à leurs objectifs personnels - 70 % des volontaires de la cohorte 1 indiquent que le VF a contribué à l'atteinte de leurs objectifs professionnels • Offre de postes au sein des opérateurs de la Francophonie à la fin du mandat : <ul style="list-style-type: none"> - 1 Volontaire sur 3 • Taux de fin de participation : <ul style="list-style-type: none"> - 100 % sur les cohortes 1 et 2

Trois indicateurs permettent de mesurer la contribution du projet-pilote à valoriser les savoirs, savoir-faire et savoir-être dont: i) l'appréciation du dispositif par les volontaires, ii) le taux de fin de participation, iii) le nombre de postes offerts au terme de leur mandat.

i) L'un des effets phares du projet-pilote est la grande satisfaction exprimée par la plupart des volontaires au plan professionnel et personnel. Il semble toutefois que les volontaires sont davantage satisfaits sur le plan personnel que sur le plan professionnel (Cf. Annexes L.1 et L.2). Rappelons que la plupart d'entre eux avaient déjà plusieurs années d'expérience professionnelle, parfois sur le même domaine que celui de la mission (Cf. Annexe I.4) ce qui peut expliquer ceci. Le Volontariat aura contribué à la maturité des volontaires à travers une plus « *grande conscience du monde et de connaissance de soi* ». Le contexte d'expatriation ayant joué un rôle « *d'accélérateur* », « *le contexte d'expatriation créant des situations qui bousculent les volontaires profondément* »⁴⁷ rappellent les

⁴⁵ Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.6

⁴⁶ Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.6

⁴⁷ Brochier B., 2009, Bilan d'intervention du professionnel des ressources humaines « Valorisation des qualités et compétences professionnelles des 17 volontaires francophones de retour dans leur pays d'origine

responsables de projet-pilote dans un bilan interne. Cela rejoint les propos recueillis auprès des différentes personnes interrogées dans le cadre des deux missions de terrain.

La mission au sein des structures aura permis d'affiner et de valoriser les savoirs, savoir-faire et savoir-être des volontaires, selon 12 des 13 volontaires rencontrés. En termes de savoir-être, le volontariat a pu être l'occasion de se confronter à des réactions hostiles qu'ils ont réussi à dépasser. Les volontaires en général ne se sont pas directement exprimés sur ce sujet. Trois des 13 volontaires rencontrés ont évoqué les différences culturelles, la perception de l'autre et la nécessaire adaptation.

« On a beau avoir des amis dans le pays d'accueil, tout ce qui se passe autour de vous vous fait sentir que vous êtes différents. Je pense mieux comprendre ce pays. »

Volontaire

ii) D'autre part, à ce jour, tous les volontaires de la première cohorte ont terminé leur mandat et tous les volontaires de la deuxième cohorte, à un mois de la fin de leur mission sont toujours en poste.

iii) Un volontaire sur trois s'est vu offrir un poste au terme de son mandat.

iv) Finalement, à en juger par le degré de satisfaction des volontaires sur leur expérience ainsi que le taux de rétention (100 % de la première cohorte a accompli son mandat et 100 % de la deuxième cohorte toujours en poste à un mois de la fin du volontariat), le projet-pilote est considéré comme une réponse pertinente à leurs besoins.

3.2.4 La structure de gouvernance et de mise en œuvre du projet-pilote est-elle bien adaptée pour répondre aux objectifs fixés ?

Constats	Indicateurs et synthèse des observations et
<p>Les structures de gouvernance et de mise en œuvre sont bien adaptées pour répondre aux objectifs du projet-pilote mais devront être modifiées en cas de déploiement à plus grande échelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La gouvernance du projet-pilote a assuré une maîtrise des objectifs, un contrôle de la qualité, une visibilité et une maîtrise des coûts budgétaires • Adéquation de la structure de gouvernance à l'atteinte des résultats du projet : <ul style="list-style-type: none"> - La structure de gouvernance a permis le déploiement des volontaires dans les temps - Le positionnement particulier de l'équipe projet à l'OIF aura permis une prise de décision rapide dans le cas d'un projet-pilote • Appréciation du processus de recrutement de la part des différentes parties prenantes aux 7 étapes du cycle du projet : <ul style="list-style-type: none"> - Les modalités de mise en œuvre du projet ont permis l'envoi dans les temps de deux cohortes prévues de volontaires - Les participants sont globalement satisfaits

Gouvernance du projet-pilote

La gouvernance du projet-pilote a été caractérisée par i) l'internalisation de la gestion à l'OIF, ii) une gouvernance transversale aux opérateurs.

i) Il a été choisi lors de la construction du projet-pilote et sur recommandation de l'étude de faisabilité de conserver la gestion en interne à l'OIF. Les raisons de ce choix étaient des considérations de maîtrise des objectifs, de contrôle de qualité, de visibilité et de coût budgétaire. Le projet-pilote aura permis de valider ces choix sur les trois premiers points : en effet, les objectifs sont restés inchangés dans la phase pilote du dispositif ; le contrôle de la qualité a pu être assuré grâce à un suivi important de la part de l'équipe projet et du responsable de la GAR ; la visibilité a été recherchée en conservant le projet-pilote à l'intérieur de l'OIF. En termes de coûts, la sous section 3.3. montre que les coûts ont pu être maîtrisés.

A plus grande échelle, les soucis de maîtrise des objectifs, de contrôle de qualité, de visibilité et de coût budgétaire évoqués dans l'étude de faisabilité restent présents.

ii) Nous avons vu plus tôt que la gouvernance du projet-pilote a reposé sur un comité de pilotage transversal aux quatre opérateurs de la Francophonie (Cf. Section 3.2.1). Le comité de pilotage aura permis de préserver l'équipe de toute pression extérieure⁴⁸ (sélection des postes et pour entériner les candidatures sélectionnés et les volontaires choisis), notamment lors de la collecte de postes et du recrutement. A plus grande échelle, une nouvelle gouvernance pourrait être élaborée pour prendre en compte les résultats du projet-pilote.

Mise en œuvre du projet-pilote

Neuf mois se sont écoulés entre la prise de fonction du responsable de l'équipe projet et l'envoi de la première cohorte de 17 volontaires francophones. Ces premiers ont permis d'élaborer le dispositif, le statut des volontaires ainsi que les profils de poste. Suite à ce travail, deux cohortes de volontaires ont été recrutées, une première de 17 volontaires en avril 2008 puis une seconde de 20 volontaires en octobre 2008. A titre de comparaison, le dispositif belge étudié (SVCD) avait, en six mois, permis la formation et l'affectation de 29 volontaires à leurs postes (dont 22 étaient sur le terrain au 6e mois)⁴⁹. Notons cependant que l'équipe projet s'est familiarisée avec l'OIF en même temps que le projet-pilote a été mis en œuvre. La conception du dispositif SVCD avait été réalisée par la Direction des Ressources Humaines, avant le recrutement de l'équipe projet. L'équipe a été recrutée pour la mise en œuvre du dispositif. Le délai de mise en œuvre du Volontariat francophone est donc satisfaisant.

L'efficacité des modalités de mise en œuvre des sept étapes est évaluée dans les sous-sections suivantes. Les opportunités, risques et options dans le cas d'un déploiement du projet à plus grande échelle sont également discutés. Les niveaux de déploiement envisagés proviennent de deux scénarii étudiés par le comité de pilotage du projet-pilote : Scénario A (200 candidats), Scénario B (400 candidats). La plupart du temps, les modifications sont nécessaires pour le changement d'échelle, que l'intensité soit celle du scénario A ou du scénario B.

Phase 1 : identification et rédaction des profils de postes

L'enjeu principal des actions de promotion engagées en amont et pendant le projet-pilote était de trouver un nombre suffisant de postes de bonne qualité au sein du périmètre des opérateurs et institutions de la Francophonie.

⁴⁸ Cf. Entretien équipe projet-pilote

⁴⁹ SVCD, Rapport d'Activité, 2006

Un constat immédiat⁵⁰ est le différentiel entre le nombre de postes identifiés dans l'étude de faisabilité⁵¹ et la réalité du projet-pilote (66 postes collectés contre 275 dans l'étude de faisabilité). Plusieurs explications peuvent être avancées comme :

- le fait que les déclarations d'intentions n'étaient pas véritablement engageantes,
- la mobilité du personnel au sein des directions des opérateurs ou
- le délai court exigé par la temporalité du projet-pilote pour la rédaction des postes.

Entre l'arrivée du responsable de projet en juillet et la sélection des profils de poste en octobre, quatre mois se sont écoulés, dont deux mois d'été. Cette durée peut être considérée comme courte dans la mesure où le projet-pilote était nouveau et donc inconnu. Un prescripteur de poste explique ainsi :

« Nous voulions avoir deux ou trois volontaires. Nous ne nous sommes pas assez bien organisés. La collègue qui devait préparer le profil était en mission. On a eu l'accord du bureau de (...) à la dernière minute. C'était trop tard. La commission qui valide les postes a pensé que la structure n'était pas assez préparée. »

Prescripteur de poste

Les demandes très précises dans l'élaboration des profils (l'équipe projet a établi une notice détaillée pour la rédaction des profils de poste - Cf. Annexe G) ont pu être parfois mal ressenties par les prescripteurs qui n'auront pas obtenu les postes souhaités⁵². La réalité des besoins exprimés par les structures d'accueil a conduit au déploiement d'un plus grand nombre de pays que prévu⁵³. Le déroulement de la phase 1 est néanmoins considéré comme satisfaisant. La difficulté de transformer les promesses de postes en postes réels est davantage un risque qu'encourt le projet-pilote en cas d'extension qu'un problème qui aura contraint son déploiement dans sa phase pilote.

A plus grande échelle, le risque principal auquel serait confronté un Volontariat francophone à plus grande échelle est la capacité des opérateurs et institutions à trouver des postes, de 50 (scénario A) à 100 postes (scénario B) par cohorte. Bien que le dispositif ait pu gagner en notoriété, les déclarations obtenues de la part des opérateurs et des structures rencontrées ne garantissent en aucun cas la transformation de ces idées de postes en postes réels, comme cela a été le cas lors de l'étude de faisabilité.

Une solution immédiate serait l'élargissement du périmètre des bénéficiaires hors des opérateurs de la Francophonie comme plusieurs interlocuteurs l'ont envisagé. En matière de processus, le temps alloué à la rédaction des profils pourrait être allongé pour donner plus de temps aux structures d'accueil si le projet optait pour des départs au fil de l'eau.

Phase 2 : appel à candidature

Le déroulement de la phase 2 est jugé satisfaisant dans ses modalités d'exécution à l'échelle du projet-pilote, dans la mesure où le volume des candidatures a pu être traité par l'équipe projet, soutenue par une assistante (1^{er} niveau de sélection). L'équipe projet a développé des formulaires de candidatures et autres notices explicatives (Cf. Annexe G) pour la mise en œuvre de cette phase.

⁵⁰ Entretiens et compte-rendu du comité de pilotage du 11 mars 2008

⁵¹ L'étude de faisabilité avait réalisé une projection de 274 postes potentiels auprès de 11 opérateurs et partenaires

⁵² Les évaluateurs ont rencontré deux exemples de postes définis pour l'OIF et TV5 Monde.

⁵³ Compte-rendu du comité de pilotage du 28 août 2008

L'appel a été relayé modestement et à dessein afin de ne pas surcharger l'équipe projet. Toutefois, l'exemple de la participation de candidats camerounais laisse à penser que cette solution ne sera pas viable à plus grande échelle. Le Cameroun est en effet en première position en ce qui concerne le nombre de candidatures (toutes cohortes confondues), avec 248 candidats représentant à eux seuls près de 30 % du nombre de candidatures totales. La forte publicité de l'appel sur place a engendré cette surreprésentation parmi les candidatures qui a conduit finalement à une grande proportion de camerounais parmi les volontaires, les candidats étant de qualité. Ce cas particulier peut préfigurer du volume à traiter en cas d'une plus forte publicité du Volontariat francophone.

Le mode de recrutement par poste a pu en outre induire des erreurs d'orientation de la part de candidats qui, selon l'équipe projet, ne correspondaient pas exactement au profil de poste auquel ils postulaient mais possédaient en revanche des CV intéressants et qui n'ont pu être valorisés.

A plus grande échelle, le principal risque encouru est la capacité de traitement d'un grand nombre de candidatures et l'optimisation des candidatures de volontaire.

Phase 3 : recrutement

Le déroulement de la phase de recrutement peut être considéré comme bon, compte tenu du calendrier imposé au projet-pilote. De l'avis des référents et relais, la procédure de recrutement s'est globalement bien déroulée⁵⁴. Les acteurs principaux de cette phase (référents, relais, candidats) ont été accompagnés durant toute cette phase par différentes notices, grilles de sélection et guides adaptés à chacun (Cf. Annexe G).

Sur le plan des ressources, le référent est normalement impliqué dans les trois ou quatre entretiens (4^e niveau de sélection) pour le poste qu'il propose. Le fait que le prescripteur se soit substitué au référent de terrain (Cf. section 3.1.2) lors de l'entretien téléphonique aura pu causer une insatisfaction de la part de la structure d'accueil dans un cas rapporté aux évaluateurs.

Le relais peut, quant à lui, être impliqué dans un nombre potentiellement important d'entretiens. Ainsi, cette phase du projet-pilote a sollicité très fortement le relais AUF du Cameroun (33 entretiens en tout, c'est à dire 23 % des entretiens). Le Burkina Faso, Sénégal et Bénin ont conduit au total 8 à 9 entretiens. Notons que l'équipe projet a hébergé 42 entretiens pour les volontaires originaires de France, Suisse et Belgique. Hormis le cas du Cameroun et de la France, les relais ont réalisé chacun en moyenne 1,9 entretien pour la première cohorte et 2,5 pour la deuxième. Selon notre estimation, un relais qui officie en tant que relais d'origine passe entre 2 et 4 heures pour cette phase. Une enquête du responsable de la GAR avait évalué ce chiffre à 2 heures. A raison de quatre entretiens prévus par poste, un total de 145 entretiens ont été menés et 37 volontaires ont finalement été sélectionnés sur les 40 postes retenus par le comité de pilotage. Les relais d'origine interrogés indiquent généralement deux faiblesses concernant cette phase : i) son caractère chronophage, ii) une forte contrainte de temps puisque les entretiens sont réalisés en un temps déterminé, nécessaire à l'envoi par cohorte. Il apparaît cependant que le problème de surcharge de travail s'est plus particulièrement posé dans le cas du Cameroun (Cf. Annexe O).

⁵⁴ Entretiens avec relais d'origine et référents de poste. Suivi du Cadre de la Performance, Rapport 1.1 et Rapport 2.1.

A plus grande échelle, si, à ce jour, le niveau d'effort requis de la part des relais a pu être fourni en raison du nombre limité de volontaires, des questions se posent quant à la capacité des relais d'assurer ces tâches de manière systématique et non plus ponctuelle dans un dispositif de Volontariat à plus grande échelle. Les relais estiment que l'accroissement du nombre de volontaires dans un projet-pilote ayant les mêmes modalités d'exécution nécessiterait une réduction du temps passé sur d'autres projets que le Volontariat francophone.

Phase 4 : mise en route

La phase 4 peut être considérée comme satisfaisante au niveau de son déroulement et très satisfaisante au niveau de ses effets. La partie administrative a été gérée par l'équipe projet avec différents documents à l'adresse des relais d'origine et des volontaires (Cf. Annexe G) mais également par le service protocole et voyage au sein de l'OIF. En plus du temps administratif, c'est la session de préparation qui apporte une véritable valeur ajoutée au projet-pilote. Cette session d'une semaine rassemble les volontaires sélectionnés avant le début de leur mission, à Paris. Elle est un véritable élément structurant du projet-pilote. Elle a la double fonction d'informer et de préparer les volontaires et a eu pour effet de stimuler la création d'un réseau entre les volontaires. Parmi les dispositifs étudiés, seul le SVCD organise de telles sessions de préparation au niveau du siège du dispositif. Ces sessions sont conditionnées à un recrutement périodique. Le SVCD a développé un système plus complet en matière de préparation ce qui peut s'expliquer notamment par le fait qu'il vise avant tout des jeunes avec très peu d'expérience professionnelle. La session dure trois semaines, dont deux au Siège (préparation au nouvel environnement de vie et au nouvel environnement professionnel, ainsi que pour une journée d'information santé à l'Institut de médecine tropicale d'Anvers) et une sur place (accueil et formation des jeunes par la Représentation et le coach). Cette modalité est facilitée par le fait que le SVCD est un dispositif national, les coûts sont donc moindres que si cette modalité était appliquée au Volontariat francophone. Les volontaires des cohortes 1 et 2 se sont montrés globalement très satisfaits de la première semaine de préparation à Paris⁵⁵.

L'un des intérêts de la semaine de préparation a été évoqué par les volontaires et certains le jugent même essentiel dans la constitution d'un réseau entre eux.

« Le volontariat est une première approche pour vivre la Francophonie qui devient moins abstraite. C'est une envie, le plaisir de partager. Pour cela, la formation à Paris est essentielle. Ce n'est pas fréquent dans les projets de Volontariat ».

Volontaire

Elle permet également de donner de la visibilité aux autres opérateurs qui sont présentés lors de la session.

A plus grande échelle, deux contraintes peuvent être évoquées : le coût, et la charge de travail des fonctions support, notamment du Service du Protocole. Le coût de cette session par volontaire est faible comparé aux effets en termes de réseau et de visibilité pour la Francophonie et ses opérateurs (5,7 % du coût annuel du Volontaire soit 1045,15 €). Pour le Service du Protocole, la surcharge

⁵⁵ Cadre de mesure de la Performance Rapport 1.2 et Rapport 2.1.

ponctuelle de travail conduirait à un besoin de main d'œuvre complémentaire sur les périodes de session de préparation.

Phase 5 : accueil du volontaire

Dans son déroulement, et compte tenu du niveau élevé de satisfaction des volontaires et de leur relais⁵⁶, le déroulement de cette phase est considéré comme satisfaisant. Les relais auront été accompagnés par une note de l'équipe projet (Cf. Annexe G). Dans certains Etats, les démarches administratives peuvent être très longues, du fait de la nationalité des candidats notamment. Certaines difficultés, concernant l'obtention de visas de longue durée, sont apparues, mais elles ont été moins importantes pour la deuxième cohorte car elles ont pu être plus facilement contournées lorsqu'elles étaient connues. Les rapports de GAR montrent une amélioration du taux de satisfaction sur cette question entre la première et la deuxième cohorte, ce qui révèle une amélioration des pratiques.

Seule la question du logement a pu être considérée comme problématique par la moitié des volontaires de la cohorte 1⁵⁷ ainsi que par les relais⁵⁸. Ces tâches ont alourdi la charge de travail des relais.

« En général il n'y a pas eu de problème sauf dans le choix du logement définitif. J'ai perdu assez de temps parce que les volontaires avaient cette latitude d'eux même choisir l'hébergement qui leur convient. On n'avait pas les mêmes critères ».

Relais

Le soutien effectif du volontaire dans sa recherche de logement par les relais n'a pas été égal d'un relais à l'autre : un relais rencontré a expliqué avoir proposé différentes options de logement permanent aux volontaires qu'il recevait alors que d'autres n'ont fourni qu'une solution temporaire le temps que les volontaires se trouvent un logement par eux-mêmes. Ceci reflète les diverses interprétations des relais quant à leur rôle effectif et l'effort qu'ils doivent fournir pour l'assurer. Lors de la mission Est⁵⁹ des remarques ont été émises sur le manque de clarté des responsabilités incombant à chacun dans la documentation reçue. Selon la structure relais de l'un des pays d'accueil, les informations contenues dans la documentation du projet-pilote pouvaient être interprétées dans les deux sens : « la structure assisterait à l'installation ». Le relais indiquait toutefois que les volontaires qui n'avaient pas été satisfaits de leur condition de logement sont finalement restés dans le logement initialement proposé jusqu'à la fin de leur mission, selon lui pour des questions budgétaires. Les trois volontaires interrogés ont reconnu le faible coût du logement mais l'un d'eux a considéré que le relais n'avait pas cherché de meilleur logement et n'avait donc pas rempli sa tâche.

A plus grande échelle, tout comme pour la phase de recrutement, les risques encourus sur un projet à plus grande échelle sont l'incapacité pour les relais de faire face aux tâches qui leur sont actuellement dévolues.

⁵⁶ Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.1 et Rapport 2.1

⁵⁷ Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.1

⁵⁸ Cadre de mesure de la Performance Rapport 1.3

⁵⁹ Cf. Annexe B.5

Phase 6 : Suivi

- Le suivi individuel

Une première partie de l'évaluation individuelle du volontaire est composée du plan d'action du volontaire qui est mis à jour à chaque étape des 4 et 8 mois puis de deux questionnaires d'autoévaluation à remplir, l'un par le volontaire et à annoter par la structure d'accueil, l'autre par la structure d'accueil et à annoter par le volontaire (Cf. Annexe G). Le document doit être signé par le volontaire, l'interlocuteur direct et le responsable de la structure d'accueil. Le bilan à 8 mois de la seconde cohorte était complété par une série de 10 questions ouvertes, véritable exercice d'introspection à destination du volontaire. Le suivi individuel comprend quasi exclusivement des questions qualitatives, les moins évidentes à traiter. Ces documents, qui une fois remplis peuvent facilement s'élever à une trentaine de pages, ont ensuite été analysés par l'équipe projet. Au-delà de l'aspect contractuel, l'objectif des bilans était de faire prendre au volontaire du recul sur sa mission. Les outils mis en place ont été modifiés en cours de développement du projet-pilote mais aucun n'a été abandonné.

L'équipe projet a également fourni un suivi individualisé par téléphone et durant les missions. S'il est difficile de quantifier le temps passé sur le suivi à distance, notons que tous les volontaires se sont réjouis de cette disposition. Les missions de suivi-terrain (4) n'ont pas eu pour unique objet le suivi des volontaires mais également la collecte de l'information sur le projet-pilote auprès des institutionnels et gouvernements et l'identification de postes dans la perspective d'un développement. De plus, toutes les missions ont délibérément été effectuées en doublon dans le cadre du pilote dans la perspective d'une meilleure capitalisation fondée sur la complémentarité de l'équipe et la répartition des tâches en matière de suivi des volontaires.

Le risque à plus grande échelle est que le volume et la qualité de l'information ne soient pas traitables par l'équipe projet.

- Le suivi du volontaire par la structure d'accueil

Le problème de *turn-over* au sein des structures d'accueil a été considéré comme un véritable problème, notamment en termes d'encadrement du volontaire. Ainsi, seuls 47% des volontaires interrogés dans un questionnaire GAR⁶⁰ ont indiqué être satisfaits par l'encadrement de la structure d'accueil. Ce problème ne peut être facilement résolu dans la durée du projet-pilote notamment quand la structure d'accueil est de petite taille et qu'aucun encadrant de substitution n'est disponible. Dans un cas relaté par le prescripteur référent de poste, le volontaire a pu changer de structure d'accueil.

A plus grande échelle, le risque s'accroît de ne pouvoir s'assurer d'un encadrement optimal de la part de la structure d'accueil.

- Le suivi du projet pilote

Le projet-pilote a bénéficié d'un système de suivi en accord avec les principes de gestion axée sur les résultats. Pour la cohorte 1, des questionnaires ont donc été soumis par le responsable GAR via sept enquêtes correspondant aux différentes phases de développement du projet-pilote et en fonction des

⁶⁰ Sur 12 répondants de la première cohorte. Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.7

acteurs impliqués dans l'une ou l'autre phase (volontaires, relais, structures d'accueil, référents). À travers ce dispositif de suivi renforcé, l'objectif double était d'informer sur la mise en œuvre et le bon déroulement du projet-pilote du point de vue des acteurs mais également de diffuser la GAR et ses principes au sein de l'OIF. Le suivi GAR dans le cadre du projet-pilote prenait donc lui-même un caractère pilote dans la mesure où il constituait une première au sein de l'Organisation⁶¹.

Les structures d'accueil et relais rencontrés ont toutefois exprimé une certaine fatigue vis-à-vis de ces exercices de suivi, GAR et bilans, et surtout de la longueur des documents à remplir. Étant donné le cumul des rôles de certains acteurs (Cf. Annexe O.5), certains ont pu être questionnés plusieurs fois (un relais qui sera également structure d'accueil aura été soumis à quatre questionnaires GAR et deux bilans individuels - évaluation réciproque). Toutefois, huit sur neuf structures d'accueil répondant à l'enquête GAR⁶² ont indiqué que l'outil d'évaluation réciproque avait été utile dans le cadre du suivi du mandat du volontaire. De plus, seuls 6 des 12 volontaires répondants au questionnaire GAR indiquaient l'utilité des bilans à 4 et 8 mois pour une prise de recul sur leur mission⁶³. Toutefois, notons que les taux de réponse (sur une petite population) est bon sur l'ensemble de la période.

Les bilans ainsi que les enquêtes GAR auront servi à ajuster le dispositif dans certains cas, comme le montre l'enquête GAR sur la session de préparation. L'équipe projet avait ajouté plusieurs temps de dialogues et questions pour session de préparation de la seconde cohorte au vu des commentaires exprimés par les volontaires de la première cohorte.

Le risque à plus grande échelle est de voir le taux de répondants décroître ce qui annulerait la significativité des résultats. Toutefois, il est indispensable de poursuivre, les enquêtes, à une fréquence moindre (deux par cohorte) qui apporteront de l'information pour des rapports d'activités du Volontariat francophone.

Phase 7 : accompagnement au retour et post-volontariat

La phase de fin de mission et le développement de solutions post-volontariat sont les parties les moins abouties du projet-pilote. Peu d'outils ont été développés et aucune disposition n'a été prise pour que le volontaire reste en lien ou promeuve la Francophonie à la fin de son mandat.

L'étude de faisabilité proposait par exemple que le contrat passé avec le volontaire intègre dès le départ une obligation de « *restitution francophone au retour* » dans sa communauté d'origine (film, exposition, simple réunion de partage d'expérience, qui rendrait compte du déroulement et de l'impact de la mission du volontaire sur le terrain et faire connaître la Francophonie et ses programmes auprès des autres jeunes et moins jeunes). Ceci pouvait permettre « *un effet démultiplicateur et une visibilité forte du programme et de la francophonie* ». Là encore, apparaît un certain manque du projet-pilote sous sa forme actuelle, qui se concrétise par une réticence à se servir des volontaires pour faire effet de levier et toucher des cercles de bénéficiaires plus éloignés. On peut donc évoquer un coût d'opportunité associé à la sous-utilisation ou sous-valorisation du volontaire : ceux-ci sont porteurs d'expériences à partir desquelles il est possible de construire pour augmenter l'efficacité du projet-pilote.

⁶¹ Deux autres projets pilotes (Maison des savoirs et IFADDEM) ont également bénéficié de la GAR nouvellement mise en place, mais le projet-pilote de volontariat francophone a été le seul à faire l'objet d'un tel suivi

⁶² Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.6

⁶³ Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.7

Une raison de cette faiblesse peut cependant être invoquée : l'équipe projet a développé le dispositif en même temps qu'elle le mettait en œuvre. De plus, l'équipe projet pouvait être considérée comme « sous-dotée ». Ceci est illustré par la décision de ne pas suivre les recommandations de l'étude de faisabilité⁶⁴ ainsi que par l'embauche de personnel intérimaire. Cela a pu freiner le développement de solutions par nature complexes à mettre en œuvre et demandant une réelle réflexion sur les besoins exprimés par les bénéficiaires du projet-pilote, c'est-à-dire les volontaires, mais aussi les autres protagonistes du projet-pilote (les opérateurs de la Francophonie).

En outre, la session de débriefing avec l'équipe projet et le relais semble avoir une utilité réduite à plusieurs titres : 1) les interactions pendant le *débriefing* sont peu structurées, il s'agit davantage d'une discussion autour d'une dizaine de questions très qualitatives⁶⁵ « 2) cette session arrive très tôt après la fin de la mission de volontariat et ne permet pas un recul suffisant 3) elle mobilise une fois de plus le relais sur une période qui peut être conséquente si plusieurs volontaires viennent du même pays. Si cette session de débriefing pouvait être utile à l'équipe projet dans la phase pilote du volontariat, elle apparaît avoir peu de valeur ajoutée dans sa forme actuelle par rapport à l'investissement de l'équipe projet et du relais d'origine.

L'avis des relais sur l'intérêt de leur présence à cette session de débriefing est partagé. D'un côté, cette session permet de se remettre en contact avec des jeunes qui ont acquis une expérience du fonctionnement des opérateurs de la Francophonie qui se doit d'être valorisée par la suite (offre de poste etc.). D'un autre côté, cette session s'ajoute au coût logistique à supporter par les relais.

Un seul volontaire sur les quatre de la première cohorte interrogés a pu être questionné sur l'utilité de cet entretien. Il a indiqué que cet entretien ne lui avait pas apporté beaucoup et aurait souhaité recevoir directement des propositions de postes.

Tous les volontaires interrogés ont indiqué leur intérêt fort pour bénéficier de solutions post-volontariat allant même jusqu'à un accès privilégié à des postes permanents. La plupart ont regretté l'absence de ces solutions.

Dans le projet-pilote, et à plus forte raison dans un projet à plus grande échelle, l'accompagnement post-volontariat doit être une disposition clé. Afin d'atteindre son objectif de bassin de relève pour la Francophonie, l'effet de levier doit être maximisé. Toutefois les solutions d'accompagnement doivent être réfléchies au regard des objectifs poursuivis. Les objectifs ne sont aujourd'hui pas assez développés pour choisir une solution post-volontariat.

Ainsi, l'objectif de création d'un bassin de relève peut devenir un objectif de court-moyen terme et impliquer une solution de suivi personnalisé et plutôt professionnel. Il peut impliquer la création d'un avantage au recrutement auprès des opérateurs de la Francophonie. Cette option sera limitée par les coûts de suivi individualisé et par les règles de droit du travail.

L'objectif peut se comprendre à plus long terme et avoir un caractère moins professionnel et plus associatif. Dans ce cas là, les solutions seront davantage orientées vers de la mise en réseau et la création d'une communauté de volontaires francophones qui pourraient servir et promouvoir la Francophonie bénévolement. Cette solution aura l'avantage d'être moins coûteuse.

⁶⁴ L'étude recommandait une équipe de trois personnes pour 50 volontaires.

⁶⁵ Ex : « As-tu une anecdote qui t'as particulièrement marqué, révélatrice de ce que tu as vécu dans ton mandat (amusante, triste,...) » ; « Qu'as-tu appris de la culture du pays dans lequel tu as effectué ton mandat ? »

3.3 Efficience

3.3.1 Tous les moyens disponibles (financiers, humains, institutionnels) sont-ils cohérents et bien utilisés pour atteindre les objectifs visés de façon performante et économe ?

Constats	Synthèse des observations et indicateurs
Tous les moyens disponibles ont été bien utilisés afin d'atteindre les objectifs visés par le projet-pilote	<ul style="list-style-type: none"> Le coût moyen d'un volontaire francophone est sensiblement moindre que ceux des dispositifs étalonnés Les relais sur le terrain ont mené à bien leur mission sans problème de surcharge de travail sauf dans un cas qui préfigure d'un déploiement du projet à plus grande échelle L'équipe projet a recouru aux fonctions support en interne (Protocole, ressources financières, voyages, etc.) plutôt que d'aller à l'externe

Le Volontariat francophone engendre plusieurs types de coûts représentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 Coûts du projet-pilote par type

Coûts	Type de coûts	Dotation Volontariat francophone	Hors dotation Volontariat francophone
Coûts directs	<ul style="list-style-type: none"> Coûts du volontaire 		
Coûts indirects	<ul style="list-style-type: none"> Coûts de structure <ul style="list-style-type: none"> Masse salariale Etudes 		
	<ul style="list-style-type: none"> Coûts de structure OIF (fonctions support) 		
	<ul style="list-style-type: none"> Coûts de structure terrain (relais AUF) 		

Les coûts directs et indirects couverts par la dotation OIF

Coût d'un volontaire

Le coût unitaire moyen mensuel d'un volontaire s'élève à 1 516 € (Cf. Annexe M.1). Au final, et avec les précautions liées aux différences de calcul des coûts, le volontariat francophone est le dispositif le moins coûteux (coût direct du volontaire) des dispositifs étalonnés. Deux raisons principales à ce faible coût :

- les indemnités sont calculées par pays (un cabinet a été engagé pour évaluer un juste calcul, par pays d'affectation) ;
- les mandats des volontaires sont réalisés dans des Etats sûrs, permettant de réduire les coûts particuliers liés à la sécurité.

Notons d'ailleurs que tous les volontaires interrogés (13) ont indiqué que l'indemnité leur convenait. Les coûts envisagés dans l'étude de faisabilité étaient de 1 545€ par mois (hypothèse moyenne) mais n'incluaient pas les coûts de la préparation au départ qui sont actuellement inclus dans le coût moyen

mensuel d'un volontaire⁶⁶. La structure des coûts d'un volontaire est comparable dans les différents programmes, à savoir environ 66 % pour les salaires ou indemnités et 20 % pour les transports, assurances, visa et titres de séjour. Le coût de la préparation ou des formations éventuelles varie de 1,4 à 9 %, ce qui situe le Volontariat francophone en position intermédiaire (5,6 %) (Cf. Annexe M.3).

Les coûts de structure

Les coûts des différents dispositifs, notamment les coûts indirects, sont difficilement comparables – parfois même totalement incomparables – dans la mesure où les données disponibles et transmises par les personnes rencontrées au cours des missions ne recouvrent pas toujours les mêmes éléments.

En terme de coût total, le projet-pilote Volontariat francophone s'élève à 29 210€ par volontaire, frais de structure et d'élaboration du projet inclus, ce qui reste inférieur aux dispositifs internationaux qui avaient été étalonnés dans l'étude de faisabilité (VNU, VSO Canada).

On distingue parmi les coûts indirects du projet-pilote les coûts couverts et les coûts non couverts par la dotation du projet-pilote.

A l'heure de l'évaluation **les coûts indirects couverts par la dotation** du projet-pilote ne sont pas consolidés puisque le projet-pilote n'est pas terminé. Depuis le début du projet-pilote jusqu'à mars 2009, le projet-pilote avait consommé (2007-2008) ou engagé pour l'année 2009 près de 1 081 000€⁶⁷ sur la dotation initiale de 1 500 000€ ce qui fait un taux d'utilisation de 72 % de la dotation.

Les principaux postes sont les suivants :

- Ressources humaines : le salaire de l'équipe-projet ainsi que le salaire des personnels intérimaires, environ 295 000 €. Les ressources humaines représentent 29 % des dépenses du projet-pilote.
- Missions de suivi sur le terrain : 950 € par volontaire⁶⁸ (35 150€ au total soit 3 % des dépenses).
- Frais de conception du dispositif pilote : les frais de conception du dispositif sont essentiellement constitués de coûts ressources humaines et des coûts d'étude (3 % des dépenses totales, ex: cabinet juridique ou calcul des indemnités).

A titre de comparaison, mais en gardant toute la prudence nécessaire aux comparaisons de dispositifs, il semble que les proportions des coûts du Volontariat francophone soient équivalentes aux coûts du SVCD. Notons que le coût direct du volontaire du SVCD est supérieur au coût direct du volontaire francophone.

⁶⁶ 1 045 € en moyenne par volontaire (calcul équipe projet)

⁶⁷ Montants dépensés : 63 415,46 € en 2007, 549 332,52 € en 2008 et montant engagé : 460 038,57€ de janvier à fin mars 2009 pour la fin du projet-pilote (indemnité des volontaires jusqu'au terme de leur mission et salaire de l'équipe projet-pilote). Source des données : Division du budget et des finances

⁶⁸ Calcul équipe projet-pilote

Tableau 3 Comparaison des coûts de structure

	Volontariat francophone (2008-2009)	%	Dépenses - SVCD 2006 ⁶⁹	%	Dépenses - SVCD 2007	%	Dépenses SVCD 2006-2007 ⁷⁰	%
Coût du volontaire	673 104	62 %	186 788	47 %	1 482 740	69 %	1 669 528	66 %
Autres dépenses⁷¹	407 682	38 %	208 773	53 %	668 969	31 %	877 742	34 %
Total des dépenses	1 080 786	100 %	395 561	100 %	2 151 709	100 %	2 547 270	100 %

A plus grande échelle et en extrapolant les coûts du projet-pilote, le coût approximatif calculé des deux scénarii indique un budget nécessaire de 4,9 millions d'euros pour le scénario A (200 volontaires) et de 9,1 millions d'euros pour le scénario B (400 volontaires) (Cf. Annexe R).

Ces coûts ne prennent pas en compte les coûts indirects non couverts par la dotation de l'OIF (tels que décrits ci-dessous) qui n'ont pu être appréhendés. Les estimations proposées ne sont valables que si les apports de chacun des partenaires (en particulier de l'AUF) sont reconduits.

Coûts indirects non couverts par la dotation

A ces coûts s'ajoutent **les coûts indirects non couverts par la dotation** du projet-pilote. Ceux-ci recouvrent : i) le travail effectué par les relais locaux principalement assumés par l'AUF, ii) les prestations fournies par les fonctions support de l'OIF⁷².

i) Les coûts indirects liés à la fonction Relais

Le coût des tâches des relais n'a pu être chiffré (Cf. note méthodologique en annexe B.7) et l'intervalle de temps recueilli auprès des relais est très variable selon les répondants (Cf. Annexe M.4). Toutefois, d'après les entretiens réalisés avec dix relais (dont trois relais du même pays), les tâches ont représenté en général une charge supportable pour les structures. Tous les relais AUF ont indiqué qu'ils avaient les compétences techniques nécessaires pour mettre en œuvre le projet-pilote :

« Compte tenu du fait que l'AUF a un réseau, à travers les TIC, on pouvait faire du travail de routine »

« On produit de la coopération et de la communication. Ce qui était fait était proche de ce que l'on fait habituellement. »

Relais

Deux des relais ont même refusé catégoriquement de compter le temps accordé au projet-pilote, déclarant que cela faisait partie intégrante de leur mission.

⁶⁹ SVCD, Rapport d'Activité 2006

⁷⁰ Calcul Technopolis

⁷¹ En ce qui concerne le SVCD, les autres dépenses sont les coûts de sélection des volontaires, les coûts d'encadrement et de suivi, les coûts d'installation et de compensation au projet, les coûts de sensibilisation et les coûts de gestion.

⁷² Division budgétaire et financière, le service du protocole, les services généraux, la division support informatique, le protocole et le service voyage

La question des coûts des relais se pose cependant puisque cette mission n'a pas toujours été perçue comme une mission de l'AUF. Les relais se considéraient davantage en mission d'appui plutôt que pièce fondamentale du dispositif. Ainsi, les coûts engendrés par le projet-pilote, sont mal perçus par certains relais.

« C'est du travail supplémentaire. Pour le faire il y a des choses qu'on déclassé dans l'agenda. C'est plus d'effort. Par rapport aux tâches habituelles, on les décharge. Il faut manager et faire le reste. »

« En cas d'extension, cela deviendrait un projet-pilote intégré à l'AUF ».

Relais

Ce sentiment a une double origine :

- Au niveau de la gouvernance, comme indiqué précédemment, l'AUF a trop souvent l'impression de n'avoir qu'un rôle d'appui et non de partenaire à part entière. Des entretiens avec les membres du comité de pilotage et deux relais AUF ont mis en lumière un problème de reconnaissance du travail effectué par l'AUF. Pour ces acteurs, le projet-pilote a semblé être perçu et affiché davantage comme un projet-pilote OIF-opérateurs (principalement en raison de l'apport financier exclusif de l'OIF). Une reconnaissance plus forte du partenariat dans la mise en œuvre du projet-pilote permettrait aux relais AUF de considérer mieux encore leur rôle dans le Volontariat francophone, non comme un rôle d'appui, mais comme un rôle de partenaire au cœur du projet-pilote, ce qu'ils sont de fait aujourd'hui.
- Au niveau du terrain, les coûts seront mieux acceptés lorsque les relais auront tiré bénéfice du Volontariat par la présence d'un volontaire. Au sein du Volontariat francophone, une structure, voire même une personne unique peut endosser plusieurs rôles, notamment le rôle de relais d'origine ou d'accueil et le rôle de référent et/ou de structure d'accueil (Cf. Annexes O.3, O.4 et O.5). La charge de travail a paru d'autant plus lourde pour les relais n'ayant pas été bénéficiaires de volontaires (18 relais de la première cohorte et 12 relais de la deuxième ont joué ce rôle sans bénéficier de volontaires).

« C'est une charge en plus mais ne soyons pas ingrats, ces gens vont apporter une valeur ajoutée. Il faudrait que les relais soient aussi structures d'accueil pour ne pas être déficitaires. Une agence d'exécution va facturer bien sûr. »

Relais

Les tâches incombant au relais ont, dans un cas rencontré, grevé le budget local de fonctionnement (coût des entretiens chez un relais d'origine). Ce cas isolé alerte sur le risque d'une surcharge de travail pour tous les relais en cas d'accroissement du nombre de volontaires sur le terrain.

« Les tâches rentrent dans les instructions reçues de la hiérarchie et n'entraînent pas de ce fait une augmentation de la charge de travail »

Relais

Au niveau de la mise en œuvre sur le terrain, il apparaît que le rôle des relais a été primordial dans le succès de l'envoi et du retour des volontaires. Dans la perspective d'un déploiement du projet à plus grande échelle, la maîtrise des coûts du Volontariat repose donc en grande partie sur le renouvellement de l'engagement de toutes les parties, en particulier de l'AUF via ses relais sur le terrain.

Si aujourd'hui les relais ont pu mener à bien les tâches qui leur incombent, ils indiquent que dans la perspective d'un accroissement du nombre de volontaires, de nouvelles solutions devraient être trouvées, le projet-pilote étant consommateur de ressources. L'architecture et les tâches incombant aux relais paraissent donc adaptées au projet-pilote sous ses modalités actuelles mais pourraient être amendées dans le cas d'une extension du projet-pilote.

ii) Les coûts indirects liés aux fonctions support au sein de l'OIF

Le Volontariat francophone a été élaboré sur un modèle de gestion en interne (tel que recommandé par l'étude de faisabilité) notamment pour des raisons de coûts (Cf. Section 3.2.4.1). En effet, l'OIF dispose de structures de compétences et de services qui facilitent la mise en œuvre d'un tel projet ce qui évite des dépenses supplémentaires. Ainsi, la Division des Affaires financières, le Service Voyage et le Service Protocole ont été sollicités durant cette phase pilote (Cf. Tableau 4). Les quatre personnes interrogées au sein de ces Division et Services ayant eu des liens avec l'équipe projet ont reconnu la qualité et l'investissement des membres de l'équipe.

Tableau 4 Les fonctions support à l'OIF

Service/ division	Rôle	Fréquence des interactions avec l'équipe projet
Division des Affaires financières	Engagement budgétaire et juridique des dépenses du projet-pilote	Régulier
Service Voyage	Sollicité au départ pour achat billet d'avion. Le service voyage n'est sollicité qu'à partir de l'achat groupé de 5 passagers	Ponctuel
Service Protocole	Rôle dans l'obtention des visas	Ponctuel au moment des départs et de la session de préparation

Ces personnes ont indiqué que les tâches réalisées pour le projet-pilote Volontariat francophone faisaient complètement partie de leur travail et que selon elles, elles ne seraient pas affectées en cas d'accroissement du projet-pilote. Seul le Service Protocole a indiqué qu'il pourrait avoir des difficultés temporaires de surcharge de travail du fait de l'envoi par cohorte.

Plusieurs des personnes interrogées indiquent que l'équipe projet bénéficierait, dans le cas d'un déploiement du projet-pilote, d'un rattachement à une direction de l'OIF puisqu'elle bénéficierait notamment du support d'un assistant de gestion. Notre revue des documents de projet produits par l'équipe confirme ce jugement (Cf. Section 3.3.1). Cet investissement fort a facilité la mise en œuvre du projet-pilote en interne selon ces personnes. Ces personnes reconnaissent également unanimement que dans le cas d'un accroissement du nombre de volontaire, le goulot d'étranglement se situerait non pas au sein des directions de l'OIF mais bien au sein de l'équipe projet qui devrait, selon eux, être renforcée.

Au vu de ces éléments et dans le cadre d'un déploiement du projet-pilote à plus grande échelle, l'option de gestion en interne (Cf. Section 3.2.4.1) choisie au début du projet ne semble pas être mise en question par la capacité d'absorption administrative de l'OIF.

3.4 Cohérence

3.4.1 Le concept de volontariat est-il bien expliqué, différencié d'autres statuts (stagiaire ou salarié) et compris par les protagonistes du projet-pilote (Volontaires, structures d'accueil) ?

Constats	Synthèse des observations et indicateurs
Le concept de volontariat au sein du Volontariat francophone mérite d'être précisé (Cf. Recommandation 1)	<ul style="list-style-type: none">• Certaines structures ne font pas la différence entre un volontaire et un stagiaire• Le concept de volontariat n'existe pas dans tous les pays d'accueil• Les volontaires ont tendance à se considérer comme des jeunes experts• Les acteurs du projet interrogés séparément ont deux grandes définitions différentes du volontariat

Le concept du Volontariat francophone tel que défini dans les guides et manuels du projet-pilote est basé sur une relation gagnant-gagnant (Cf. Annexe N.1). Il est distinct d'autres types de missions comme le stage ou le bénévolat. Toutefois, les volontaires sont nombreux à avoir rapporté une difficulté dans la reconnaissance de leur statut de volontaire au sein de leur structure d'accueil.

Premièrement, la notion de volontariat n'existe pas dans plusieurs des régions dans lesquelles sont envoyés les volontaires. Aussi, la plupart du temps, les volontaires sont considérés comme stagiaires au sein de leur structure d'accueil.

Deuxièmement, les caractéristiques propres des volontaires les situent plutôt dans une catégorie de volontaires jeunes professionnels qu'en apprentissage.

i) les volontaires francophones sont relativement plus âgés qu'initialement prévu. Le document de Programmation de l'OIF 2006-2009 indiquait que le projet-pilote initialement nommé « Volontariat Jeunesse Francophonie » aurait pour cible une tranche d'âge allant de 21 à 30 ans. Elle a été relevée à 35 ans suite à la demande de certains Etats. L'équipe projet avait d'ailleurs souhaité lors du deuxième appel à projet, renforcer la dimension « apprentissage » du projet-pilote en écartant ceux qui avaient déjà une expérience professionnelle significative et pour lesquels le volontariat n'aurait guère constitué une plus-value. L'âge moyen est passé de 28,7 à 27,5 ans entre les deux cohortes, ce qui reste assez élevé.

ii) Ils sont également relativement expérimentés.

Directement questionnés sur leur définition du Volontariat francophone à la suite de leur expérience, une majorité de volontaires estime que le programme, tel que mis en œuvre, est davantage un projet-pilote de mise à disposition de jeunes professionnels (Cf. Annexe N.3). Ainsi, certains volontaires refusent même le titre de volontaire et proposent, au regard de leurs compétences professionnelles d'autres dénominations au programme, comme par exemple le « Programme d'entraide Sud-Sud de jeunes professionnels francophones »⁷³. Un seul volontaire rencontré exprime directement sa définition du volontariat francophone comme « *une contribution volontaire pour faire avancer les*

⁷³ Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.7

valeurs de la Francophonie ». Cinq des volontaires interrogés (sur 12) se réfèrent explicitement à la notion d'engagement ou de don dans leur définition du volontariat, c'est-à-dire dans la notion de volontariat véhiculée par le projet-pilote.

Une enquête de GAR révèle une opposition dans la définition du Volontariat francophone donnée d'un côté par les Volontaires et de l'autre par les structures d'accueil. Ainsi, une majorité de volontaires indique que le Volontariat francophone est un projet de mise à disposition de jeunes professionnels alors qu'une majorité de structures d'accueil indique qu'il s'agit d'un projet d'apprentissage. Il semble que l'opposition des réponses des structures d'accueil et des volontaires reflète le flou laissé dans le projet-pilote sur la qualification des compétences des volontaires, déjà expérimentés mais non encore experts. Ceci peut provenir d'un défaut de communication du projet-pilote sur la notion de relation « gagnant-gagnant » et ce qu'elle implique pour les parties. Ce défaut de communication peut s'expliquer par la jeunesse du projet-pilote, et l'impératif de déploiement rapide. Le projet-pilote se situe dans sa philosophie à mi-chemin entre deux grandes voies à savoir l'envoi d'experts/spécialistes (CSAP, VNU) et l'apprentissage de jeunes (SVCD).

Les différences de définition du volontariat francophone spontanément données par les acteurs du projet-pilote lors des rencontres avec les évaluateurs ne sont pas homogènes pour une même catégorie d'acteurs. Cependant, comme indiqué dans l'enquête de la gestion axée sur les résultats (Cf. Annexe N.3), deux visions principales cohabitent :

i) une vision pratique qui envisage le Volontariat francophone comme un partage de compétences au profit premier des structures d'accueil.

« Le volontariat est une opportunité de mise à disposition de jeunes talents pour essayer de résoudre des problèmes ponctuels pour renforcer les capacités »

Relais

ii) une vision basée sur les notions d'engagement, de don, d'ouverture et de partage mais dans un contexte professionnel. Ces définitions mettent en relief l'implication et l'attitude que sous-tend le terme de volontaire. Le volet francophone du volontariat a trait à la réalisation du volontariat dans l'espace francophone. La majorité des définitions données correspondent à cette dernière approche. La notion d'apprentissage est quasi absente de ces définitions spontanées.

À la marge, quelques acteurs conçoivent le volontariat francophone comme une opportunité d'accroître la visibilité, les idéaux et valeurs de la Francophonie, les volontaires étant des *messagers*. Le point d'achoppement semble donc se focaliser sur le niveau de professionnalisation attendu ou avéré du volontaire.

En conclusion, le flou sur les différences acceptations du Volontariat francophone n'a pas posé de problème dans cette phase pilote avec un petit nombre de bénéficiaires impliqués. La diversité des profils a pu être gérée, au cas par cas, par l'équipe projet. A plus grande échelle, ce concept mériterait d'être clarifié pour que l'affichage du Volontariat francophone permette aux acteurs bénéficiaires potentiels de développer des attentes qui seront adéquatement servies par le projet. Il sera également plus difficile de gérer des profils divers sur un grand nombre de volontaires déployés.

3.5 Durabilité

Le critère de la durabilité, non inclus dans les termes de référence, a été ajouté dans la note méthodologique des évaluateurs. La durabilité fait référence à l'impact à long terme. Aujourd'hui, seule une des deux cohortes de volontaires a terminé ses missions et les volontaires de la première cohorte sont rentrés dans leur pays d'accueil. Aussi, il est trop tôt pour juger de la durabilité des effets. Toutefois, la durabilité peut en partie se juger en matière de *processus mis en œuvre* afin de garantir la durabilité des actions des volontaires. Cela peut être apprécié à plusieurs niveaux : i) Au niveau des missions/projet-pilote dans les structures d'accueil : définition adéquate du poste et assurance que les résultats seront repris ou mis à jour ; ii) Au niveau des volontaires : de leur motivation à rester dans le réseau Francophone et des outils qui leur sont proposés pour valoriser leur expérience après le volontariat.

Au premier niveau, les résultats / effets du projet-pilote vont vraisemblablement perdurer, au niveau des volontaires, les souhaits qu'ils expriment devraient être mieux accompagnés. La durabilité du projet-pilote doit donc être renforcée si le projet est poursuivi.

3.5.1 Les résultats du projet-pilote vont-ils perdurer après le projet-pilote, après l'arrêt de l'activité du Volontaire ?

Constats	Synthèse des observations et indicateurs
Les effets des missions accomplies vont vraisemblablement perdurer auprès de la structure d'accueil après la mission	<ul style="list-style-type: none">• Le profilage des postes de volontaire impose les conditions pour que le volontaire ne se substitue pas à un poste pérenne• La définition de la mission de Volontariat• Exemple de solutions mises en œuvre pour pérenniser les effets ou résultats de la mission• Les structures d'accueil indiquent que le projet-pilote ne sera pas abandonné après le départ du volontaire

Une fois la mission terminée, la pérennité des résultats dépend de la capacité de la structure et du volontaire à réfléchir et mettre en place des solutions assurant la durabilité des résultats de la mission accomplie.

A la fin de la première cohorte, seules deux structures d'accueil sur 10 interrogées par une enquête de GAR⁷⁴ indiquaient que les tâches réalisées par le volontaire seraient réalisées par quelqu'un d'autre de l'organisation et aucune n'indiquait cependant qu'elles seraient abandonnées. Huit structures avaient coché la case « autre », illustrant le fait que les structures n'avaient apparemment pas systématiquement réfléchi à des « stratégies de sortie », bien qu'évoquées dans la définition de la mission du volontaire⁷⁵ (Cf. Annexe N.2). Cette réflexion autour des stratégies de sortie doit être menée en amont ce qui permettrait de renforcer la spécificité de la mission du volontaire et de s'assurer de la valeur ajoutée d'une mission limitée dans le temps.

⁷⁴ Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.6

⁷⁵ « Conscient de son apport circonscrit et limité dans le temps, il veille, dès le début de sa mission, à s'intégrer aux équipes locales et à s'adapter au contexte, afin que les actions qu'il mène puissent être poursuivies par ses homologues locaux » documentation de projet-pilote, Equipe projet.

Toutefois, de bonnes pratiques ont été révélées lors des missions, notamment du fait du volontaire. Par exemple, un des volontaires ayant effectué sa mission dans les PECO s'est attaché à élaborer un guide à destination de la personne qui gèrerait le centre de documentation à la fin de la mission, avec dans l'idée que cette personne pourrait être spécialiste ou non de la documentation. Cette initiative revient exclusivement au volontaire. De son côté, la structure d'accueil a proposé au volontaire de l'embaucher à la fin de son mandat pour développer sa mission. Cette embauche n'a pas été conclue et une personne locale sera embauchée pour pérenniser son action. Un autre volontaire a été en charge de la constitution d'une base de données sur des universités, hors de sa fiche de poste initiale. Le concept de la base a été restitué aux membres de la structure et les gestionnaires de programme s'en servent aujourd'hui. La structure d'accueil a prévu de recruter une assistante administrative pour la mise à jour de ces outils.

3.5.2 Les savoir faire et savoir être apportés par les volontaires sont-ils capitalisés, valorisés ?

Constats	Synthèse des observations et indicateurs
<p>Les savoirs et savoirs faire des volontaires ne sont pas encore assez capitalisés après la fin de la mission</p> <p>(Cf. Recommandation 10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Volontaires de la Cohorte 1 continuent à travailler auprès des opérateurs de la Francophonie • Les volontaires indiquent leur intérêt de continuer à œuvrer pour la Francophonie institutionnelle (9/13) • Les outils créés et utilisés pendant et après le volontariat ne sont pas assez encore assez développés pour tirer le meilleur parti de l'expérience des volontaires

Le projet-pilote a produit et développé des savoir-faire (nouvelle expérience professionnelle) et savoir-être (expérience personnelle, notamment de confrontation à l'altérité). La question de la capitalisation est essentielle dans l'optique de l'envoi d'un plus grand nombre de volontaires et pour atteindre l'objectif général de créer un bassin de relève pour la Francophonie. Cependant, elle ne peut être aujourd'hui appréciée de manière définitive à quatre mois de la fin des mandats de la première cohorte. Toutefois, les résultats du projet-pilote à ce jour et ainsi que les processus mis en œuvre permettent de conclure que les savoir-faire ne sont pas assez capitalisés après la fin de la mission.

En termes de résultats et au regard des premiers éléments d'information, le projet-pilote a permis à ce jour d'offrir des opportunités professionnelles à un tiers de la première cohorte (5 volontaires sur 17) dont trois auprès des opérateurs et institutions de la Francophonie. Pour les volontaires de la deuxième cohorte rencontrés dans le cadre des missions, les perspectives à quatre mois de la fin de la mission étaient encore très floues pour porter un jugement.

En matière de processus, les évaluateurs jugent que les outils actuellement mis en place (bilan de compétence, débriefing, rencontre conseiller RH notamment) ne sont pas suffisants pour garantir une bonne capitalisation des savoir-faire, au vu des demandes exprimées par les volontaires en termes de suivi, principalement, et par les autres acteurs du projet-pilote qui considèrent qu'il faut tirer profit de l'expérience des volontaires.

Concernant l'engagement pour des volontaires dans le Francophonie à la fin de leur mandat, neuf des treize volontaires⁷⁶ interrogés ont indiqué leur intérêt de continuer à s'investir professionnellement, et pour certains également personnellement, dans la Francophonie.

⁷⁶ Entretiens de mission effectués avec des volontaires de la première et deuxième cohorte

3.6 Utilité

3.6.1 Les résultats du projet-pilote nous permettent-ils de conclure à un intérêt de son développement pour la Francophonie (francophonie, OIF, les structures d'accueil et les volontaires) ?

Constats	Synthèse des observations et indicateurs
Les résultats permettent de conclure à l'intérêt du développement du projet	<ul style="list-style-type: none">• Le projet a atteint pleinement deux des trois objectifs de court terme• Les volontaires sont un élément de la visibilité de la Francophonie sur le terrain

Les résultats du projet-pilote à travers les critères d'évaluation, notamment sa pertinence, permettent de conclure à un intérêt de son développement pour la Francophonie. Les évaluateurs considèrent que ce projet-pilote est également l'occasion de donner une image positive de la Francophonie et de l'action des opérateurs. Le projet-pilote aura donc intérêt à être développé et à monter en puissance afin d'accroître ses effets.

Cependant, cette extension, pour être efficace et efficiente, devra être accompagnée de modifications touchant tant le positionnement de base du projet-pilote (ses objectifs, le profil des postes et des volontaires) que les conditions pratiques de sa mise en œuvre (rôle des relais,...). Ces modifications souhaitées sont explicitées dans les recommandations.

PARTIE IV - RECOMMANDATIONS PROSPECTIVES

Les recommandations proposées visent à améliorer la performance du projet à partir des éléments conclusifs de l'évaluation et dans l'hypothèse d'une montée en puissance du dispositif (scénario A - 200 volontaires sur quatre ans, scénario B - 400 volontaires sur quatre ans).

4.1 Positionnement du Volontariat francophone

Recommandation 1 : Préciser le niveau d'expérience professionnelle des volontaires

Rappel sur les constats de l'évaluation et limites identifiées

Le projet-pilote a développé une approche du Volontariat francophone basée sur une relation gagnant-gagnant entre le volontaire et la structure d'accueil, avec création d'une valeur ajoutée pour chacune des deux parties.

Le positionnement initial du Volontariat reposait sur la définition d'un volontaire ayant une « jeune expérience », définition qui permettait une marge de manœuvre en termes de niveaux de compétences professionnelles requis. Cette marge de manœuvre s'est traduite par une diversité des profils de volontaires (Cf. Annexe I) qui peut être vue, à juste titre, comme une forme de flexibilité du dispositif.

Les entretiens ont cependant révélé que les structures d'accueil étaient particulièrement sensibles aux compétences professionnelles des volontaires sans pour autant remettre en cause les fondamentaux du volontariat, à savoir le don de soi et l'engagement. L'examen des profils de poste de volontaires a confirmé ce besoin de compétences.

Dans l'éventualité d'un déploiement à plus grande échelle, cette diversité de profils deviendra difficilement gérable : les ajustements au cas par cas et la proximité du suivi permis pour un petit nombre de volontaires dans la phase pilote ne seront pas reproductibles sur 200 ou 400 volontaires. Cette diversité risquera également d'entraîner une perte de cohérence du projet, qui deviendra peu attractif pour les bénéficiaires, structures d'accueil potentielles et volontaires.

Proposition

Les évaluateurs proposent deux options d'affichage du projet. Cet affichage clair quand au niveau professionnel des volontaires facilitera l'adhésion de tous les acteurs, des volontaires, mais aussi des structures d'accueil qui auront plus de facilité à établir une offre de postes correspondant à la philosophie du Volontariat. D'autre part, cette simplification rendra l'allocation des postes aux volontaires plus facilement gérables.

Modalités de mise en œuvre et risques associés

La première option de mise en œuvre est l’affichage d’un Volontariat de jeunes professionnels. Cette option correspond à une tendance évoquée lors de l’étalonnage⁷⁷ d’une demande accrue de compétences de la part des structures d’accueil.

La seconde option est l’affichage d’un Volontariat en deux volets, un volet destiné à des « jeunes professionnels » et un volet destiné à des jeunes moins expérimentés dont le mandat comprendra une composante « apprentissage » plus marquée⁷⁸.

Option 1 : Le Volontariat de jeunes professionnels

Le volontariat se positionne comme un dispositif d’envoi de « volontaires jeunes professionnels ». Le ciblage des profils est modifié afin de privilégier des jeunes ayant quelques années d’expériences professionnelles, comme ceci a eu lieu, dans la plupart des cas, dans la phase pilote. Il s’agit donc ici d’afficher plus clairement le positionnement qui a été, de fait, celui du projet-pilote et qui a fait la preuve de son efficacité.

Risques associés à l’option 1

Le risque associé à cette option est l’accroissement de l’effet de substitution. Pour limiter ce risque, l’aspect « développement » des missions des volontaires doit être réaffirmé plus fortement encore et la sélection des fiches de postes doit se faire en partie sur cet aspect.

Option 2 : Le Volontariat francophone en deux volets

Le volontariat se positionne comme dispositif d’envoi de jeunes francophones mais comporte deux volets : un volet « *jeunes professionnels* » et un volet « *première expérience* ». Le premier volet correspondrait à l’option 1 décrite ci-dessus. Le second volet serait orienté vers des candidats moins expérimentés, donc a priori plus jeunes pour lesquels les missions requerraient davantage d’engagement et de motivation que de compétences techniques particulières. L’intérêt de cette option est de conserver un affichage clair et au plus près des postes offerts tout en conservant l’ouverture vers des postes pour des plus jeunes, moins expérimentés. Ces deux volets recouvrent les deux grandes définitions du volontariat qui prédominent chez les acteurs et partenaires du projet.

Risques associés à l’option 2

Trois risques sont associés à cette deuxième option. Premièrement, la demande émanant des structures d’accueil pourrait se porter davantage vers le volet « jeunes professionnels ». Comme indiqué précédemment, les structures d’accueil de la phase pilote ont particulièrement apprécié les

⁷⁷ Le VNU et le CSAP visent un public plus avancé en âge, plus expérimenté et spécialisé (les VNU doivent avoir plus de 25 ans mais dans les faits la moyenne d’âge est de 37 ans). L’objectif de ces deux programmes n’est pas de compléter l’expérience d’un volontaire mais bien la mise à disposition d’une capacité d’engagement et d’une expertise en fonction des besoins des structures et programmes.

⁷⁸ Le programme de la Coopération Technique Belge vise un public de volontaires jeunes et bénéficiant de peu d’expérience professionnelle. L’âge minimum est fixé à 20 ans et les volontaires ne doivent pas avoir plus de deux ans d’expérience professionnelle ni avoir déjà exercé une activité rémunérée dans un pays en développement. L’objectif est ici clairement de donner une opportunité à des jeunes sans expérience de participer à des actions de développement en même temps qu’une première expérience professionnelle.

compétences professionnelles des volontaires. Deuxièmement, dans la perspective d'un accroissement du nombre de volontaires, donc de postes, un double affichage sera moins attractif puisqu'il compliquera le message auprès des structures d'accueil potentielles. Troisièmement, le niveau de suivi nécessaire à des volontaires plus jeunes et moins expérimentés impliquera que des ressources supplémentaires soient allouées à l'équipe projet induisant une augmentation des coûts du projet.

Recommandation 2 : Allonger la durée des missions en instaurant, sous conditions, la possibilité de reconduction de la mission d'un an

Rappel sur les constats de l'évaluation et limites identifiées

Le mandat du dispositif pilote a été limité à une durée d'un an, non reconductible. Le volontaire, au bout d'un an, quitte sa structure alors qu'il s'est adapté au contexte culturel et aux conditions de travail. Les départs au moment où les volontaires sont les plus efficaces auront limité l'effet de renforcement des capacités des structures d'accueil, selon elles-mêmes et selon certains volontaires.

Les autres dispositifs étalonnés ont des durées de mandats variables : soit fixes (un an pour le volontariat francophone et le SVCD – mais renouvelable un an⁷⁹), soit modulables en fonction des missions à remplir - de quelques semaines à un an pour le CSAP, entre un et deux ans pour les VNU avec des missions de courte durée de 2 à 12 mois qui peuvent être proposées.

Dans une perspective de montée en puissance du dispositif, la modalité de reconduction pourrait être envisageable dans les cas où les missions particulières assignées aux volontaires, notamment des missions où la composante « développement » serait plus marquée, requerraient un temps supplémentaire pour finaliser ou assurer le transfert des résultats à une équipe locale.

Proposition

Le Volontariat francophone devrait envisager d'établir des mandats pour une durée fixe (pour des facilités de gestion) mais renouvelables une fois.

Modalités de mise en œuvre

Ce renouvellement ne sera pas systématique. Il devra être conditionné à l'approbation du futur comité de pilotage suite à une revue des tâches menées et restant à effectuer. L'année supplémentaire devra bénéficier à la mission indiquée dans le profil de poste initial. Si une mission distincte est demandée par la structure d'accueil, un volontaire nouveau devra être affecté.

Risques associés

Le risque principal encouru est celui de substitution qui s'accroît mécaniquement avec la durée de la présence du volontaire sur le terrain. Le deuxième risque est que la mission d'un volontaire soit comprise dès le départ comme un mandat de deux ans qui entraîne sinon une réduction du nombre de missions, au moins une réduction du nombre total de volontaires. Ceci déséquilibrerait la relation

⁷⁹ Tous les volontaires envoyés en 2006 ont ainsi prolongé leur contrat d'un an supplémentaire

gagnant-gagnant et risquerait d'accroître le bénéfice du projet auprès des structures d'accueil aux dépens de celui d'un nombre plus grand de jeunes francophones.

Ces deux risques ne remettent pas en cause la recommandation puisque i) le premier risque sera minimisé par l'affichage d'un volontariat aux missions axées sur le développement de projets, ii) le deuxième risque sera diminué par une communication très claire sur le caractère exceptionnel de la reconduction des mandats.

Recommandation 3 : Etendre le périmètre des structures d'accueil potentielles au-delà des opérateurs et institutions de la Francophonie

Rappel sur les constats de l'évaluation et limites identifiées

Le périmètre des structures d'accueil est aujourd'hui circonscrit aux opérateurs et institutions de la Francophonie. Le nombre de postes nécessaires au déploiement du Volontariat recueillis dans la phase pilote a été bien moindre que prévu dans l'étude de faisabilité (Cf. Section 2.5.2). Un passage à 200 ou 400 volontaires nécessite un nombre de postes tel qu'il rend improbable le maintien du périmètre actuel des structures d'accueil.

Proposition

Une solution immédiate dans la phase d'extension du projet consiste à élargir le périmètre des bénéficiaires hors des opérateurs et institutions de la Francophonie. Les membres du comité de pilotage ainsi que les référents et prescripteurs de postes ont évoqué plusieurs pistes : des associations, entreprises, collectivités et ONG sur le terrain, interlocuteurs des opérateurs et institutions (ex : Association d'ONG francophones).

Modalités de mise en œuvre

La mise en œuvre de cette recommandation suppose plusieurs modifications par rapport au projet pilote comme i) une campagne de communication plus ambitieuse autour du projet, ii) une activité d'information, de collecte de profils, d'établissement des conventions de mise à disposition mobilisant une ou plusieurs personnes de l'équipe projet, iii) un délai de quelques mois avant l'envoi de la première cohorte de volontaires. En effet, l'envoi ne pourrait être réalisé avant qu'un nombre de postes équivalents à une cohorte complète (50 ou 100 postes) soit recueilli.

Afin d'optimiser la collecte de postes, et en parallèle aux actions de communication, une solution de recueil des profils de poste au fil de l'eau peut être développée. Le projet pourrait proposer une page Internet toujours ouverte, sur le site du projet, qui reprendrait le « formulaire de demande » que les structures d'accueil ou les prescripteurs de poste pourront remplir⁸⁰. Il y serait indiqué la date du prochain envoi de volontaire (ou mieux, un calendrier d'envoi sur les quatre années). Ainsi, les prescripteurs auraient une moindre contrainte de temps pour rédiger le profil de poste. Des appels à proposition de profils de volontaires seraient publiés via les canaux de diffusion des opérateurs, tout comme l'appel à candidature de la phase pilote.

⁸⁰ A titre d'exemple, le SVCD a rendu public son formulaire dans son rapport d'activité 2006.

Risques associés

Les principaux risques d'ouverture du périmètre sont i) le risque d'affaiblissement du lien entre les jeunes et la Francophonie institutionnelle et ii) le risque de perte de visibilité de la Francophonie.

i) Les volontaires seraient, de fait, moins proches de la Francophonie institutionnelle puisqu'en majorité exerçant leur mandat dans des structures hors de la Francophonie institutionnelle.

ii) Les bénéficiaires indirects des missions auraient plus de mal à identifier la Francophonie par la seule présence du volontaire si celui-ci n'est pas directement lié à une structure de la Francophonie institutionnelle. Des recommandations visant à réduire ce risque sont proposées ci-après.

4.2 Recommandations visant à accroître la performance du Volontariat francophone dans l'hypothèse d'un déploiement à plus grande échelle

Recommandation 4 : Conserver la gestion du Volontariat francophone en interne à l'OIF

Rappel sur les constats de l'évaluation et limites identifiées

Il a été choisi, lors de la construction du projet-pilote, et sur recommandation de l'étude de faisabilité, de gérer le Volontariat francophone en interne à l'OIF. Les raisons guidant ce choix étaient la maîtrise des objectifs du projet-pilote, le contrôle de sa qualité, sa visibilité et des questions de coût. Les résultats du projet-pilote auront permis de valider ces choix (Cf. Section 3.2.4). Dans une perspective de montée en puissance du projet, la validité de ces choix nous paraît renforcée.

Proposition

Il sera judicieux de conserver ce projet en interne, pour deux raisons principales qui sont i) de ne pas compromettre l'objectif de rapprochement des jeunes de la Francophonie institutionnelle, ii) d'assurer au Volontariat francophone une identité concrète et une visibilité dans le cas où les structures d'accueil bénéficiaires ne seraient pas des opérateurs et institutions de la Francophonie. L'envoi de volontaires par une organisation hors de la Francophonie, dans des structures hors du périmètre des opérateurs et institutions de la Francophonie réduirait considérablement la visibilité de la Francophonie.

Modalités de mise en œuvre

La gestion continuerait donc d'être assurée par une équipe projet basée à l'OIF. La taille et le positionnement interne de cette équipe relèvera du niveau de développement souhaité du projet et des synergies qui pourront être tirées des activités déjà conduites à l'OIF.

Risques

Le risque de cette option est la capacité d'absorption de l'OIF pour gérer un projet élargi. Bien que l'organisation ait réussi à mener à bien la phase pilote, des ressources nécessaires devront être allouées à certaines fonctions support (notamment le Service du Protocole) pour continuer à aider l'équipe projet.

Recommandation 5 : Modifier la gouvernance afin de mieux valoriser l'apport de l'AUF

Rappel sur les constats de l'évaluation et problèmes rencontrés

La gouvernance du Volontariat a associé quatre opérateurs de la Francophonie mais les collaborations se sont principalement établies entre l'OIF et l'AUF. Les entretiens avec les relais ont pu également mettre en lumière le manque de reconnaissance de l'AUF sans qui le projet-pilote n'aurait pu être mis en œuvre avec un tel degré de satisfaction de la part des protagonistes.

Dans la perspective d'une montée en puissance du projet, la solidification des liens avec l'AUF, premier pourvoyeur de postes dans la phase pilote et partenaire essentiel du projet et le maintien de l'adhésion de tous les opérateurs doit être recherchée.

Proposition

Une nouvelle forme de gouvernance associant les quatre opérateurs pourrait reposer sur deux instances aux responsabilités distinctes, l'une rassemblant l'OIF et l'AUF et l'autre rassemblant les quatre opérateurs. Ceci permettra d'adapter la structure de gouvernance du projet à l'implication relativement faible des autres opérateurs et au rôle essentiel de l'AUF, tout en conservant l'appui et la légitimité d'un projet ayant les autres opérateurs de la francophonie dans le pilotage.

Modalités de mise en œuvre

La première instance, de type comité technique, resserrée autour des deux acteurs principaux de la gestion (OIF-AUF) se réunirait autant que nécessaire pour décider et mettre en œuvre des choix opérationnels faits par eux. La deuxième instance, de type comité d'orientation rassemblant les quatre opérateurs (OIF, AUF, AIMF, TV5-Monde) proposerait et validerait les orientations stratégiques du Volontariat francophone qui seraient mises en œuvre par le comité technique et l'équipe projet.

Risques associés

Le risque principal de cette recommandation est la moindre adhésion des deux opérateurs AIMF et TV5-Monde au dispositif Volontariat francophone, ces derniers pouvant avoir l'impression d'être partenaires « de second rang » du projet.

Recommandation 6 : Ajuster la répartition des tâches entre les acteurs de la mise en œuvre : équipe projet, relais, structure d'accueil

Rappel sur les constats de l'évaluation et problèmes rencontrés

Le projet a pu être mis en œuvre grâce au travail collaboratif de plusieurs acteurs de la Francophonie, en particulier l'OIF et l'AUF, par ses relais sur le terrain.

Les tâches des relais ont été globalement menées à bien et absorbées par les antennes sur le terrain durant la phase pilote. Toutefois des entretiens ont mis en lumière la saturation potentielle des relais dans la perspective d'un élargissement du dispositif.

Cette fonction de relais n'est pas spécifique au Volontariat francophone. Il existe dans chacun des dispositifs étudiés un représentant du programme, distinct de la structure d'accueil, dans les pays accueillant les volontaires. Les relais sont, par exemple, les Résidents représentants (Resrep) de la Coopération technique Belge, les équipes des *Country offices* du programme VNU.

Proposition

Les évaluateurs jugent indispensable de conserver les relais dans ce projet, mais des voies peuvent être imaginées pour décharger les relais actuels de certaines tâches (option 1 et 2).

Modalités de mise en œuvre

Trois options sont proposées, dans lesquelles une répartition des tâches entre les différents acteurs (équipe projet, structure d'accueil et relais), sont modulées. Les première et seconde options proposent de décharger une partie des tâches des relais. La troisième option propose une projection de la charge de travail des relais dans l'éventualité d'un renouvellement de leur participation sur les bases de la phase pilote.

Les options sont déclinées, lorsque cela est nécessaire, en fonction des scénarii de déploiement (Scénario A - 200 volontaires, Scénario B - 400 volontaires) tels qu'étudiés dans le comité de pilotage du projet-pilote.

Option 1 : Le relais – plateforme logistique

Cette option repose sur la réduction à minima de la participation des relais dans la mise en œuvre du projet sur le terrain. Les relais sont détachés des fonctions de recrutement et d'accueil mais conservent la charge du support logistique, c'est-à-dire qu'ils garantissent essentiellement les moyens de communication. Les relais agissent donc comme une simple plateforme logistique. L'équipe projet participe aux entretiens de recrutement afin de contrôler leur déroulement et la bonne mise en œuvre des objectifs du projet. La structure d'accueil est chargée des responsabilités administratives et des volontaires bénévoles assurent l'accueil et l'animation sociale dans un pays. Si des volontaires ne sont pas disponibles pour cette dernière tâche, elle revient aux structures d'accueil.

Tableau 5 Répartition des tâches sur le terrain (option 1)

Phase	Equipe Projet	Relais	Structure d'accueil/référent	Volontaire
Collecte des postes	Collecte, analyse et reformulation des postes	-	Rédaction des profils de poste	-
Appel à candidature	Rédaction et lancement	-		-
Recrutement	Identification de deux ou trois profils dans le vivier de candidats Participation à l'entretien	Appui logistique (fourniture du lieu et matériel pour l'entretien)	Dirige l'entretien et prend la décision finale de recrutement	Audition
Mise en route	Organisation des démarches administrative et session de préparation	-	-	Participation à la mise en route
Accueil	-	Démarches administratives principales	Suivi	Accueil et animation pour les volontaires des cohortes suivantes
Suivi	Traitement des bilans	-	-	Participation aux bilans
Retour	Mise en œuvre des dispositions de retour	-	-	-

Conditions de succès et risques associés pour cette option :

- *Investissement de la structure d'accueil* : ceci se traduit par la présence de plusieurs membres de la structure d'accueil à l'entretien de recrutement comme dans les autres dispositifs étalonnés. Les entretiens doivent impliquer un représentant de la structure et le référent de poste. L'implication de la structure d'accueil est une condition essentielle de l'adéquation réelle du candidat non seulement au poste mais également à la structure dans son ensemble. Elle favorise également l'adhésion de la structure au projet-pilote. Le risque inhérent à cette option est l'absence d'une tierce personne sur place en cas de problème au cours du mandat des volontaires. Toutefois, cette option a l'avantage de réduire les coûts indirects du projet, notamment ceux supportés par l'AUF.
- *Certains volontaires sur place prennent en charge une partie des tâches* : Afin de décharger les relais de la phase d'accueil du volontaire et afin de renforcer les liens entre volontaires, certains volontaires sur le terrain, qui n'ont aujourd'hui aucune obligation hors de leur mission principale, et à l'instar du VNU, pourraient endosser une partie de ces tâches. Les volontaires gèreraient uniquement les aspects sociaux (accueil à l'aéroport, visites etc.). Les tâches les plus administratives restant gérées par les relais. Le volontaire sur place devrait également nourrir une petite page d'information électronique sur leur pays d'accueil à destination des futurs volontaires. Ces tâches seraient assurées sur une base bénévole. Les conditions de réalisation de cette option sont la présence a priori d'un volontaire dans le pays. Ainsi, cette solution ne serait pas envisageable pour la première cohorte. Les risques principaux sont i) qu'aucun volontaire ne souhaite assumer ce rôle, ii) qu'aucun volontaire ne corresponde au profil nécessaire (maturité, expérience dans l'animation, ...). Il faudrait en outre pouvoir stipuler dans les formulaires de candidatures au Volontariat le souhait ou non d'agir en tant que « super volontaire », iii) cette modalité s'appliquera difficilement dans les pays où les volontaires sont géographiquement éloignés, sauf à allouer une part du budget plus conséquente à cette phase d'accueil, animation.

- *Investissement accru de la part de l'équipe projet* : Les projections de déploiement des volontaires présentent quatre options de déploiement (Cf. Annexe Q). Dans le scénario A (200 volontaires), le nombre d'entretiens à conduire par envoi sera compris entre 101 à 405 (Cf. Annexe P). Si l'équipe projet doit participer aux entretiens de recrutement comme le prévoit ce scénario, cela signifie une augmentation significative de la charge de travail. Le risque qui en découle est que le coût induit par l'accroissement de la charge de travail pour l'équipe projet dépasse les bénéfices de faire reposer une partie du travail sur les structures d'accueil.

Option 2 : Les relais représentants et garants du dispositif sur le terrain

Cette option est basée sur un rôle de contrôle des objectifs et de la cohérence du Volontariat et de représentation du projet localement pour les relais. Selon cette option, les tâches administratives dévolues aux relais seraient renvoyées aux structures d'accueil. Les relais assureraient la cohérence et le contrôle des objectifs du volontariat en participant à l'entretien de recrutement des volontaires issus de leur pays. Ils assureraient également la partie administrative des relais du pays d'origine.

Tableau 6 Répartition des tâches sur le terrain (option 2)

Phase	Equipe Projet	Relais	Structure d'accueil/ référent
Collecte des postes	Collecte, analyse et reformulation des postes	-	Rédaction des profils de poste
Appel à candidature	Rédaction et lancement de l'appel à candidature	-	-
Recrutement	Identification de deux ou trois profils	Participation à l'entretien	Conduite de l'entretien Prise de décision finale de recrutement
Mise en route	Organisation des démarches administratives et session de préparation	Démarches administratives pour les relais d'origine	-
Accueil	-	-	Accueil et démarches administratives
Suivi	Traitement des bilans	-	Participation aux bilans
Retour	Mise en œuvre des dispositions de retour	--	-

Conditions de succès et risques pour cette option

- *Investissement de la structure d'accueil* : c'est sur la structure d'accueil que reposera un grand nombre des tâches dévolues au relais, il est donc impératif qu'elles adhèrent pleinement au projet et à sa philosophie. Les risques inhérents à cette option sont que i) la qualité du support administratif soit inégale d'un volontaire à l'autre, ii) les structures d'accueil soient réticentes à participer au Volontariat en raison des coûts indirects induits par les tâches qu'elles auront à mener, iii) que les plus petites structures soient écartées en raison du manque de temps nécessaire à un encadrement complet. De plus, cette option nécessite un accroissement du contrôle de la part de l'équipe projet. Cette option a néanmoins l'avantage de réduire les coûts indirects du projet, notamment ceux supportés par l'AUF
- *Investissement des relais en phase de recrutement* : Si le relais a le rôle de garant des objectifs et de la cohérence du projet, sa participation aux entretiens de recrutement est nécessaire. Si l'on projette le nombre de candidats auditionnés en prenant comme base les chiffres du projet-pilote, les relais devraient effectuer au total 202 entretiens par cohorte dans le scénario A et 406 par cohorte dans le scénario B (Annexe P.1).

- Dans ces estimations, le scénario A impliquerait en moyenne 8,2 entretiens par relais et 16,3 dans le scénario B. A raison de trois entretiens par poste au lieu de quatre aujourd'hui, le nombre total d'entretiens pourrait être ramené à 150 entretiens par cohorte pour le scénario A et 300 par cohorte pour le Scénario B, faisant ainsi chuter le nombre moyen d'entretiens.
- Notons que la charge des relais n'a pas été également répartie dans la phase pilote puisque la majorité des entretiens avait été assurée par l'équipe projet (42/150), par les relais d'Afrique de l'Ouest (en particulier les huit relais Cameroun, Burkina Faso, Sénégal, Bénin, République Démocratique du Congo, Côte d'Ivoire, République de Guinée, Nigeria). Aussi, afin de limiter la charge de travail, un nombre limité de candidats par cohorte pourrait être imposé. Lors de la phase pilote, le relais d'origine le plus sollicité a indiqué ne pas souhaiter dépasser 20 entretiens par cohorte. Cela peut être posé comme un nombre plafond d'entretiens pour les relais. Ce quota pourrait être mis en œuvre grâce à la solution du recrutement par vivier. A raison de 2 heures dévolues à cette étape du recrutement et d'une fréquence de deux envois par cohorte, les relais les plus sollicités devraient donc consacrer l'équivalent d'une semaine, tout les six mois, au recrutement de volontaires. Cette option requiert le renouvellement d'un engagement fort de la part de l'AUF.

Option 3 : L'engagement renouvelé

L'option 3 est basée sur la poursuite des modalités de mise en œuvre de l'accroissement de la charge de travail des relais dans le Volontariat francophone. Les relais assurent donc un soutien administratif.

Tableau 7 Répartition des tâches sur le terrain (option 3)

Phase	EP	Relais	Structure d'accueil/ référent
Collecte des postes	Collecte, analyse et reformulation des postes	-	Rédaction des profils de poste
Appel à candidature	Rédaction et lancement	Relais de l'appel à candidature sur le terrain	-
Recrutement	Identification de deux ou trois profils de candidats	Participation à l'entretien et organisation logistique	Participation à l'entretien de recrutement dans les locaux de la structure relais
Mise en route	Organisation des démarches administrative et session de préparation	Démarches administratives dans le pays d'origine et accueil dans le pays d'affectation	-
Accueil	-	Accueil, démarches administratives dans le pays d'affectation,	-
Suivi	Traitement des bilans	Suivi (dont administratif)	Participation aux bilans
Retour	-	-	-

Modalités de mise en œuvre et risques associés pour cette option:

- **Investissement renouvelé des relais**
 - *En phase de recrutement* : les charges de travail correspondraient à celles de l'option 2.
 - *En phase d'accueil* : Si l'on projette le nombre de volontaires en prenant comme base les chiffres du projet-pilote, les relais d'affectation devraient en moyenne gérer 3,2 à 6,5 volontaires par cohorte selon le scénario choisi de 200 ou 400 volontaires (Annexe P.2).

Les risques inhérents à cette option sont ceux associés à la faible capacité d'absorption de cette charge de travail par les relais sur place.

Recommandation 7 : La solution du « vivier » comme mode de présélection des candidats au Volontariat francophone

Rappel sur les constats de l'évaluation et limites identifiées

Les volontaires du projet-pilote ont répondu à un appel à candidature pour des postes particuliers. Des candidats ont été écartés de la sélection car mal orientés. Pourtant, leurs profils étaient jugés intéressants par l'équipe projet. De plus, le traitement manuel d'un grand nombre de candidatures a mobilisé l'équipe projet à une tâche fastidieuse sur un temps important qui aurait pu être consacré au développement d'autres aspects du projet-pilote (solutions post-volontariat par exemple).

Proposition

L'utilisation d'un vivier de candidats, comme il en existe dans les dispositifs du CSAP et du VNU et comme évoqué dans l'étude de faisabilité⁸¹ permettra de traiter un grand nombre de candidatures et de maximiser les profils à disposition.

Un vivier virtuel devra être créé afin que les candidats puissent s'inscrire et modifier leur profil en ligne comme c'est aujourd'hui le cas au VNU. Ceci permettra également au volontaire de gérer les différentes opportunités qui s'offrent à lui en dehors du volontariat et de s'afficher libre ou non pour telle ou telle période donnée. L'appel à candidature au *volontariat* permettra en outre de renforcer la dimension « engagement » de l'expérience.

Modalités de mise en œuvre

Le vivier permet une grande variété d'utilisation. L'envoi des volontaires peut se faire soit au fil de l'eau (VNU, CSAP), soit périodiquement par cohorte. Les candidats peuvent être sélectionnés en fonction de leur pays d'origine ce qui permettrait une répartition plus équilibrée entre les pays francophones (si ceci est souhaité).

Le vivier permet également de proposer aux volontaires de candidater au Volontariat *dans l'absolu* comme le VNU et non plus à un poste, bien que cette dernière option puisse également être conservée. Dans une perspective de déploiement élargi du dispositif, il serait intéressant d'envisager l'option de candidature *au Volontariat*, sans poste associé a priori, afin d'exploiter au mieux le potentiel de chaque candidat. Ainsi, les candidatures sont optimisées et le risque d'une mauvaise orientation de la part du candidat disparaît.

Risques associés

Il semble aux évaluateurs que cette recommandation ne pose pas de risques particuliers. En terme de mise en œuvre, bien que le risque paraisse mineur, l'option de candidature au Volontariat dans l'absolu pourrait entraîner un moindre intérêt de la part des volontaires qui avaient été attirés en premier lieu vers le Volontariat francophone à cause des postes proposés.

⁸¹ Cette option n'avait pas été recommandée par l'étude de faisabilité en phase pilote et ne pouvait être mise en œuvre en raison des contraintes temporelles du projet-pilote.

Recommandation 8 : Alléger le dispositif de suivi-évaluation des volontaires pendant le mandat sur le terrain

Rappel sur les constats de l'évaluation et problèmes rencontrés

Un système combinant deux types de suivi a été déployé lors de la phase pilote : un suivi individuel et un suivi de l'avancement du projet (GAR). Ce dispositif est trop important en termes de temps consacré par les acteurs auxquels les enquêtes et bilans sont soumis et en termes de temps consacré à l'analyse de ces informations par l'équipe projet. Un tel dispositif peut se justifier dans une phase pilote où il s'agit tout autant d'apprendre sur le projet-pilote et ses écueils potentiels que de réaliser les effets attendus (la structuration du projet-pilote devant elle-même être un résultat du projet-pilote selon une logique réflexive parfois un peu lourde). Il s'avèrerait cependant surdimensionné par rapport aux réels besoins de suivi en marche normale et difficilement gérable en pratique par l'équipe projet en place, même renforcée.

Le Volontariat francophone pourrait s'inspirer de deux des programmes étalonnés où le suivi-évaluation est soit automatisé via des enquêtes sous forme de questions à choix multiples (comme le VNU) soit plus léger comme le *Volunteer expert monitoring and evaluation cycle* de 16 pages du CSAP rassemblant l'intégralité des arrangements de suivi du cycle du Volontaire qui est donc moins lourd à traiter. Le siège des VNU a développé un système de *reporting* avec trois rapports à compléter au début, à mi-parcours, et à la fin de leur période de volontariat. De plus, un rapport biennuel est complété par chaque équipe du country office. La gestion des données est complètement automatisée. Ces données de suivi servent à fonder les décisions de gestion des volontaires et du programme en général mais ne mesuraient pas les performances individuelles des volontaires.

Proposition

Le suivi du volontaire via les bilans périodiques est une disposition classique des dispositifs de Volontariat (les trois autres programmes en possèdent) et doit continuer à être mis en œuvre dans un projet élargi. En conservant les deux niveaux de suivi, des outils plus faciles à remplir et à traiter comme les questionnaires en ligne, composés en majorité de questions fermées devraient être privilégiés.

Modalités de mise en œuvre du suivi individuel

Le Volontariat francophone élargi devrait conserver la fréquence de l'évaluation individuelle de la phase pilote (3 bilans par cycle) mais raccourcir les formulaires et proposer une majorité de questions fermées. Un seul espace de commentaire libre devrait être conservé dans un souci de plus grande efficacité de traitement des bilans. En matière de suivi sur le terrain, tous les dispositifs étalonnés organisent des missions sur le terrain et indiquent la nécessité de ces missions. Ainsi, il paraît raisonnable de continuer ces missions qui pourront toutefois être réalisées par une seule personne.

Risques associés de mise en œuvre du suivi individuel

La réduction de l'intensité de suivi individuel pourrait entraîner une augmentation du taux d'abandons du projet de la part des volontaires, notamment dans le cas où le volet « Volontaire Première expérience » est développé. Le niveau de suivi individuel nécessaire sera plus important si les volontaires sont plus jeunes et moins expérimentés comme c'est le cas dans le dispositif SVCD belge.

Modalités de mise en œuvre du suivi du projet

L'intérêt des enquêtes GAR dans cette phase-pilote a été d'apporter des éléments de connaissance. Toutefois, il n'apparaît pas opportun de continuer le suivi GAR à cette fréquence. Des enquêtes davantage ciblées sur la mesure de l'atteinte des objectifs fixés devraient être développées afin de nourrir un rapport d'activité annuel (aujourd'hui inexistant) sur le modèle du SVCD. Le rapport comprend trois grands volets (I- Contenu, II - Stratégique et III- Financier) rédigés sur la base d'un cadre logique du programme.

Risques associés

Selon les évaluateurs, il n'y a pas de risques associés à cette modalité de mise en œuvre, sinon le risque de manque de coordination entre les deux systèmes de suivi.

Recommandation 9 : Valoriser les volontaires comme relais d'information entre les jeunes francophones sur le terrain et la Francophonie institutionnelle

Rappel sur les constats de l'évaluation et limites identifiées

Les investigations ont montré que le projet-pilote a généré, notamment du fait de la présence sur le terrain de jeunes ayant ou développant rapidement une forte sensibilité pour les valeurs et les actions de la francophonie, des opportunités d'accroissement de la visibilité de la Francophonie auprès des jeunes des pays d'accueil. Ces opportunités n'ont pas été valorisées, ce qui représente un coût d'opportunité pour le projet.

Dans la perspective d'un déploiement du Volontariat, ces opportunités devraient être valorisées. La raison d'être du projet-pilote – le rapprochement des jeunes de la Francophonie – n'en serait que mieux servie.

Notons que dans deux des autres programmes étalonnés, le volontaire a des engagements de promotion de son expérience après le volontariat. Ainsi, le SVCD a pour objectif que « *les volontaires contribuent à la sensibilisation de la population belge à la thématique de la coopération au développement* ». Le dispositif incite les volontaires, tout au long du mandat (en amont par un questionnaire évaluant leur compréhension de l'objectif de sensibilisation jusqu'en aval par création d'un site web de partage d'expérience) à sensibiliser autour d'eux.

Proposition

Sans dénaturer la mission de renforcement de la structure d'accueil, une clause sur la nature et le « comportement des volontaires francophones » devrait être stipulée au début du contrat.

Modalités de mise en œuvre

Les volontaires pourraient diffuser de l'information pertinente, favoriser la prise de conscience, mobiliser leur entourage, à condition que cela leur soit demandé et que des ressources (documentaires notamment) leur soient allouées pour cela.

Il ne s'agit pas de délivrer un « message » mais bien quelques informations pertinentes, par exemple auprès d'étudiants via la distribution/mise à disposition de quelques documents ou actions dédiés tel qu'un atelier. Notamment dans les pays non francophones, le niveau de connaissance de ce qu'est la

Francophonie – et encore plus la Francophonie institutionnelle – apparaît très faible (Mission Est). De nombreuses questions parfois élémentaires (relations entre la Francophonie et la France....) ont été posées aux volontaires. Notons que ce rôle doit rester informel et conditionné par des opportunités décelées par le volontaire en coopération avec la structure d'accueil.

Risques associés

Les risques inhérents à cette recommandation ont plusieurs dimensions. Tout d'abord une dimension institutionnelle car les volontaires ne doivent pas glisser vers un rôle d'« ambassadeurs de la Francophonie » qu'ils ne peuvent évidemment s'octroyer. Ensuite, une dimension pratique, les volontaires doivent posséder des qualités de communication minimales pour pouvoir assurer ce rôle sans pour autant outrepasser leurs prérogatives.

Recommandation 10 : Valoriser davantage les savoirs des volontaires en période post-Volontariat en vue d'atteindre l'objectif de création d'un bassin de relève pour la Francophonie

Rappel sur les constats de l'évaluation et limites identifiées

Le projet-pilote n'a pas eu le temps de développer de réelles solutions pour valoriser les savoirs des volontaires après leur mandat même si des expériences ont été menées en ce sens (entretien avec un expert des ressources humaines etc.).

Proposition

Cette richesse doit impérativement être valorisée afin de favoriser les échanges et faire perdurer - et même s'accroître via de nouvelles initiatives - l'effet initial du projet-pilote. Cette valorisation peut être conduite en suivant deux options : i) soutien au parcours professionnel, ii) une orientation plus associative via la mise en réseau. La deuxième solution permettrait le renforcement des réseaux des anciens volontaires quels que soient leur pays d'origine et d'affectation, de même que les relations au sein d'un même pays (d'origine pour les uns, d'affectation pour les autres) permettraient de faciliter leur intégration dans le pays, de multiplier les échanges multiculturels francophones et de renforcer la durabilité de leur inscription dans la Francophonie.

Modalités de mise en œuvre et risques associés

Option 1 : Suivi professionnel personnalisé

La création d'un bassin de relève devient un objectif de court-moyen terme et implique une solution de suivi personnalisé et plutôt professionnel. Le projet-pilote s'est orienté vers cette option de suivi plus professionnel par l'offre d'une prestation d'un expert en ressources humaines pour la cohorte 1 (Cf. Section 2.5.8). Une solution encore plus immédiate peut impliquer de la part de la Francophonie le développement d'un avantage au recrutement auprès des opérateurs et institutions de la Francophonie.

De même, la dimension « réseau » du Volontariat francophone est plutôt informelle. Mis à part la session de préparation à Paris qui permet de faire se rencontrer les volontaires d'une même cohorte, aucun autre outil n'a été créé afin d'accentuer l'effet de réseau que peut constituer le projet-pilote. Les initiatives spontanées des volontaires en la matière montrent qu'une forte demande émane de leur part (création de « l'Auberge francophone »). Le projet-pilote, s'il est étendu, va générer rapidement

une communauté d'anciens volontaires représentant une richesse d'expériences personnelles et de compétences professionnelles, liés par un attachement commun et, pour certains, par un engagement fort pour la Francophonie.

Risques associés à l'option 1

Le principal risque de cette option est le coût des prestations individualisées et les règles de droit du travail (pour l'option de préférence au recrutement).

Option 2 : Le réseau de jeunes volontaires francophones

L'objectif peut se comprendre à plus long terme et avoir un caractère moins professionnel et plus associatif. Dans ce cas là, les solutions seront davantage orientées vers de la mise en réseau et de la création d'une communauté de volontaires francophones qui pourraient servir et promouvoir la Francophonie bénévolement.

Risques associés à l'option 2

Le risque que porte cette solution est celui de la dilution des effets dans le temps si le suivi n'est pas assuré après 2013. Toutefois, cette solution aura l'avantage d'être moins coûteuse.

LISTE DES SIGLES

AIMF	Association Internationale des Maires Francophones
APECO	Antenne pour les Pays de l'Europe Centrale et Orientale
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
CCP	Commission de Coopération et de Programmation
CONFEMEN	Conférence des Ministres de l'Education Nationale
CONFEGES	Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports
CREFECO	Centre régional francophone pour l'Europe Centrale et Orientale
CSAP	<i>Commonwealth Service Abroad Programme</i>
CTB	Coopération Technique Belge
DPS	Direction de la Planification Stratégique
IFAG	Institut de la Francophonie pour l'Administration et la Gestion
IFADEM	Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Maîtres
GAR	Gestion axée sur les résultats
JEF	Jeune Expert Francophone
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
OING	Organisations Internationales Non Gouvernementales
OSC	Organisations de la société civile
PECO	Pays d'Europe Centrale et Orientale
SVCD	Service Volontaire à la Coopération et au Développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
VNU	Volontariat des Nations Unies

ANNEXES

Annexe A – Bibliographie

A.1 Documents relatifs à la pertinence du projet-pilote

OIF, Evaluation externe du programme "Le français dans la vie internationale" : rapport de synthèse, éd. Organisation internationale de la Francophonie, décembre 2005, 80 pages (Collection "Suivi et évaluation", n°10).

OIF, Cadre stratégique décennal de la francophonie (2005-2014), novembre 2004, 13 pages.

Mourou-Schutz B. (Délégation de Monaco auprès de la Francophonie), Etude de faisabilité d'un dispositif de volontariat francophone, Maison de l'Unesco, Septembre 2006, 112 pages.

A.2 Documents de gestion relatifs à l'efficience du projet-pilote

OIF, Etat des engagements et paiements par ligne budgétaire du projet-pilote pilote volontariat jeunesse, au 31 décembre 2007.

OIF, Etat des engagements et paiements par ligne budgétaire du projet-pilote pilote volontariat jeunesse, au 31 décembre 2008.

OIF, Liste des engagements 2009 du projet-pilote Volontariat Francophone, au 7 avril 2009.

A.3 Documents juridiques et notices relatifs à l'efficacité du projet-pilote

OIF, AUF, AIMF et TV5-Monde, Convention cadre relative à la mise en place et à la conduite du projet-pilote de volontariat francophone, novembre, 2007, 4 pages.

OIF et AUF, Convention portant sur la mise en œuvre du projet-pilote de Volontariat francophone (phase pilote), janvier 2008, 17 pages.

OIF, Etre candidat au volontariat francophone, 2008, 13 pages.

OIF (réalisé par Fahiya Hassani), Guide du volontariat, 7 juillet 2008, 176 pages.

OIF(réalisé par Fahiya Hassani), « Etre volontaire francophone », 7 juillet 2008, 53 pages.

OIF, Planification des activités et missions 2009 du projet-pilote « Volontariat francophone » (version validée), 2 mars 2009.

OIF, 37 volontaires au service de la francophonie : état des lieux du projet-pilote pilote du volontariat francophone, 31 mars 2009, 21 pages.

OIF, Présentation du rôle et des responsabilités de chacun dans le projet-pilote pilote de volontariat francophone, 20 avril 2009, 4 pages.

Brochier G. et Vilayphonh M. (OIF), Compte rendu de mission de l'équipe volontariat francophone dans les PECO (Bucarest, Chisinau, Sofia) du 19/01 au 01/02/2008, 2008, 11 pages.

Brochier G. et Vilayphonh M. (OIF), Compte rendu de mission de l'équipe volontariat francophone en Asie (Ho Chi Minh Ville, Hanoi, Vientiane, Phnom Penh) du 28/10 au 08/11/2008, 2008, 12 pages.

Brochier G. et Vilayphonh M. (OIF), Compte rendu de mission de l'équipe volontariat francophone en Afrique (Cotonou, Lomé, Niamey) du 8 au 18/12/2008, 2008, 11 pages.

Direction de la planification stratégique et équipe de gestion du projet-pilote Volontariat francophone, Cadre de mesure de la performance de dispositif volontariat francophone, février 2008, 28 pages.

Direction de la planification stratégique (OIF), Suivi du cadre de mesure de la performance, Rapport 1.1, Processus de recrutement des volontaires francophones : enquête auprès des relais et des référents de poste (cohorte 1), 22 mars 2008, 4 pages.

Direction de la planification stratégique (OIF), Suivi du cadre de mesure de la performance, Rapport 1.2, Satisfaction à l'égard de la session de préparation des Jeunes volontaires francophones (cohorte 1), 13 mai 2008, 9 pages.

Direction de la planification stratégique (OIF), Suivi du cadre de mesure de la performance, Rapport 1.3, Enquête auprès des relais à l'égard du processus de mise en route et d'accueil des volontaires francophones (cohorte 1), 27 novembre 2008, 8 pages.

Direction de la planification stratégique (OIF), Suivi du cadre de mesure de la performance, Rapport 1.4, Bilan de la participation des volontaires francophones (4 mois) : enquête auprès des volontaires francophones (cohorte 1), 22 septembre 2008, 6 pages.

Direction de la planification stratégique (OIF), Suivi du cadre de mesure de la performance, Rapport 1.5 (ébauche), Bilan mi-parcours (6 mois) : enquête auprès des structures d'accueil des volontaires francophones (cohorte 1), 12 janvier 2009, 7 pages.

Direction de la planification stratégique (OIF), Suivi du cadre de mesure de la performance, Rapport 2.1, Satisfactions à l'égard de la session de préparation des jeunes volontaires francophones (cohorte 2), 16 octobre 2008, 11 pages.

Direction de la planification stratégique (OIF), Synthèse des résultats du dispositif de suivi du projet-pilote volontariat francophone, 13 janvier 2009, 6 pages.

Direction de la planification stratégique (OIF), Suivi du cadre de mesure de la performance, Rapport 2.2, Bilan de la participation des volontaires francophones (4 mois) : enquête auprès des volontaires francophones (cohorte 2), 4 mars 2009, 11 pages.

OIF, Projet-pilote pilote de volontariat francophone : Outil d'évaluation réciproque du volontaire et de sa structure d'accueil, 2 décembre 2008, 20 pages.

OIF, Evaluations réciproques du volontaire et de sa structure d'accueil mis à disposition par l'équipe projet-pilote, 2009

OIF, Bilans de fin de mandat des volontaires de la 1^o cohorte, mis à disposition par l'équipe projet-pilote, 2009

A.4 Sites Internet

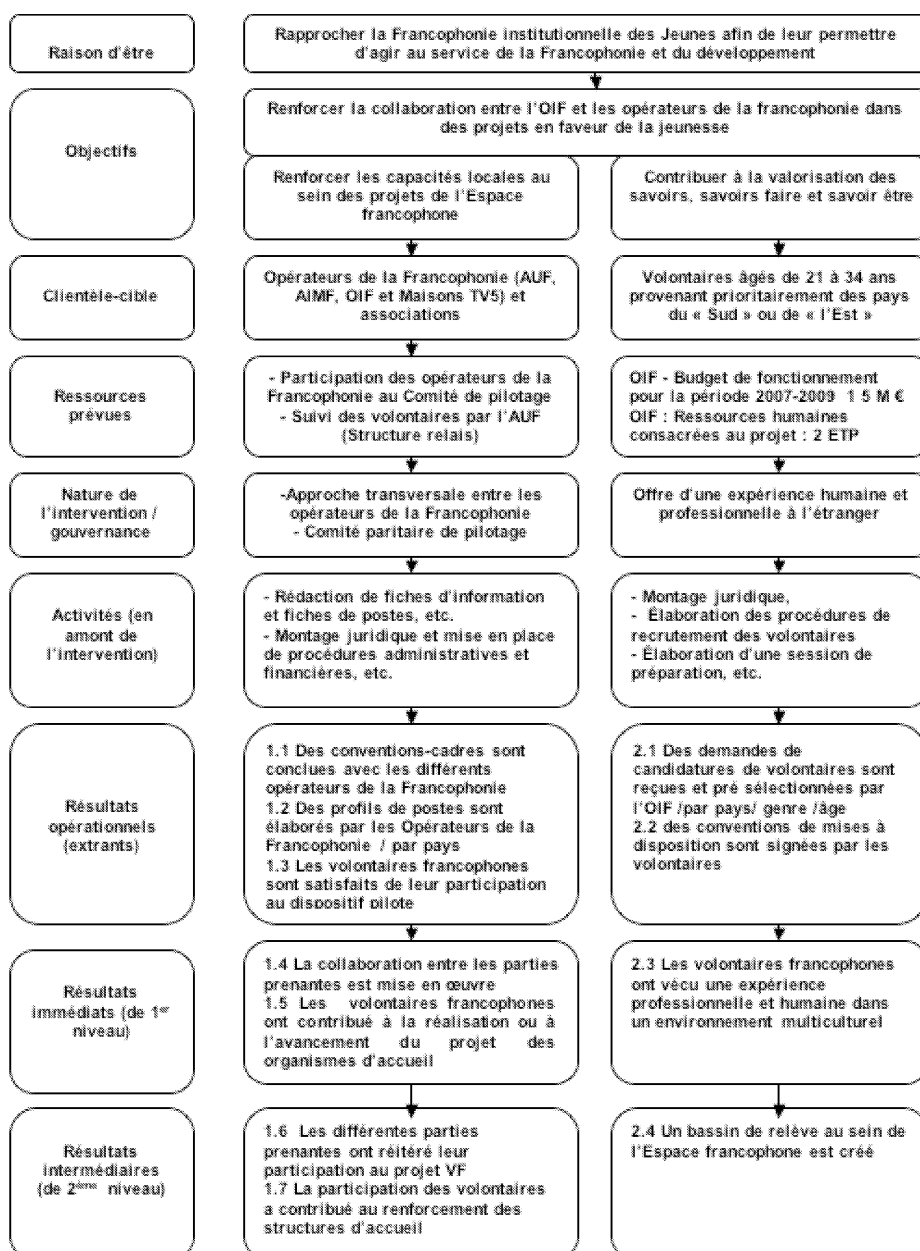
Secrétariat du Commonwealth. Commonwealth Service Abroad Programme. [en ligne]. Disponible sur : <http://www.thecommonwealth.org/Internal/30131/csap/> (Page consultée le 1/06/2009)

Vallejo Paola (Coopération technique belge). Service volontaire à la coopération au développement : présentation générale. [en ligne]. Disponible sur : www.fucid.be/documentsactivites/presentation-generale-svcd.ppt (Page consultée le 1/06/2009)

United Nations Volunteers. Etre volontaire. [en ligne] Disponible sur : <http://www.unv.org/fr/etre-volontaire/volontaires-vnu.html> (Page consultée le 1/06/2009)

Annexe B - Méthodologie

B.1 Cadre logique du projet-pilote Volontariat francophone

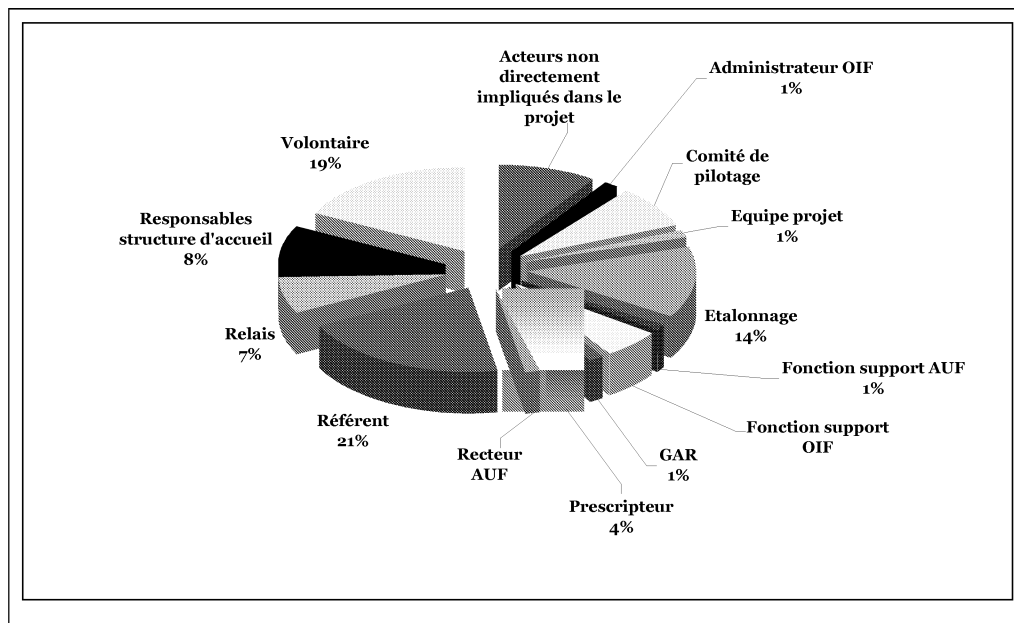


B.2 Aperçu des éléments de l'étude

Phases	Objectifs	Tâches principales
La démarche méthode l'évaluation	Affinement et adoption de la démarche méthodologique Établissement d'une base documentaire	Réunion de lancement (8/04/2009) Recueil et analyse documentaire Entretiens pilotes Élaboration des outils méthodologiques Deuxième réunion (6/05/2009)
Phase 2 : Enquêtes et missions terrain	Enquête et analyse de la gestion et de la mise en œuvre du projet-pilote	Entretiens auprès des acteurs de la gouvernance du projet-pilote Entretiens auprès des acteurs de terrain dans le cadre des deux études de cas (Afrique de l'Ouest : du 26 au 29 mai ; Europe de l'Est : du 9 au 12 juin) Rédaction des études de cas Réunion de présentation des résultats des enquêtes de terrain (8/07/2009)
Phase 3 : Etalonnage	Mise en perspective du projet-pilote volontariat et identification des bonnes pratiques en matière de volontariat	Recueil de données sur trois dispositifs comparables Entretiens avec les gestionnaires des projet-pilotes volontariat comparable pour identifier les bonnes pratiques Réunion de présentation des résultats de l'étalonnage (8/07/2009)
Phase 4 : Finalisation des travaux	Analyse et synthèse de tous les éléments recueillis Proposition de recommandations pour l'extension du dispositif	Rédaction du rapport provisoire (29/07/2009) Rédaction du rapport final (septembre 2009)

B.3 Personnes interrogées par rôle dans le projet-pilote

Figure 1 Distribution des personnes interrogées lors de l'évaluation par rôle



B.5 Note méthodologique sur la conduite de la mission Est

Dates

La mission Est s'est déroulée du 9 au 12 juin 2009 en Roumanie (9 et 10 juin) et en Bulgarie (11 et 12 juin). Elle a été réalisée par deux consultants de Technopolis.

Sources

Chaque mission a été préparée en amont grâce à l'analyse des profils de poste des Volontaires rencontrés ainsi qu'à travers l'analyse des documents d'évaluation qui ont donné des indications sur les compétences et motivations des Volontaires avant, pendant et à la fin de leur mission (pour la cohorte 1). Des documents relatifs aux missions et activités des structures réceptrices ont été également étudiés afin de mieux appréhender le contexte local et des entretiens ont été au préalable menés de Paris avec les référents de poste.

Les évaluateurs ont eu la possibilité de rencontrer en face à face deux Volontaires de la première cohorte (dont un encore en poste et le second de retour dans son pays) et trois Volontaires de la deuxième cohorte (deux en Roumanie et un en Bulgarie). Un volontaire de la première cohorte a été interrogé par téléphone.

Au total, les évaluateurs ont été en contact avec 17 acteurs du programme sur le périmètre de la région Est (dont une rencontre informelle avec la directrice par intérim du CREFECO à Sofia, Mme Dayak). La mission avait été complétée en amont par des entretiens en face à face ou téléphonique avec des acteurs référents et responsables de structure d'accueil ayant quitté leur poste ou n'étant pas disponibles lors de la mission.

Cinq des personnes interrogées n'ont pas eu l'occasion de suivre les Volontaires tout au long de leur mission d'un an. Les personnes interrogées ont indiqué que leurs commentaires n'étaient donc valables que sur la période où ils avaient réellement été en contact avec les Volontaires.

B.6 Note méthodologique sur la conduite de la mission Afrique

Dates

La mission Afrique s'est déroulée du 26 au 29 mai 2009 au Sénégal (26 et 27 mai) et au Burkina Faso (28 et 29 mai). Elle a été réalisée par un consultant de Technopolis et un consultant externe, Richard C. Adokou, sociologue, expert en suivi-évaluation (Alpha Consult Afrique, Bénin).

Sources

Chaque mission a été préparée en amont grâce à l'analyse des profils de poste des Volontaires rencontrés ainsi qu'à travers l'analyse des documents d'évaluation qui ont donné des indications sur les compétences et motivations des Volontaires avant, pendant et à la fin de leur mission (pour la cohorte 1). Des documents relatifs aux missions et activités des structures réceptrices ont été également étudiés afin de mieux appréhender le contexte local.

Les évaluateurs ont eu la possibilité de rencontrer en face à face un Volontaire de la première cohorte (de retour dans son pays) et cinq Volontaires de la deuxième cohorte (quatre au Sénégal et un au Burkina Faso).

Au total, les évaluateurs ont été en contact avec 17 acteurs du programme sur le périmètre de la région Afrique de l'Ouest (16 entretiens en vis à vis et un entretien téléphonique réalisé après la mission, la personne concernée étant en France au moment de la mission en Afrique de l'Ouest).

B.7 Note méthodologique sur le calcul des coûts des relais

Des feuilles de coûts ont été conçues sur la base d'un fichier envoyé par le relais de l'antenne de Ventiane. Les champs ont été synthétisés afin de refléter les tâches par rôle tenu (relais/ structure d'accueil). Dans la majorité des cas, les individus ont cumulé plusieurs rôles et la matrice a été adaptée en conséquence.

La matrice a été envoyée avant les missions à tous les relais et structures d'accueil rencontrées ainsi qu'aux cinq relais interviewés par téléphone (Laos, Vietnam, Niger, Cameroun). Au total, sept feuilles de coûts ont été retournées (relais et structure d'accueil). Les feuilles de coûts étaient discutées pendant l'entretien. Au total, les évaluateurs ont interrogé dix relais :

Tableau 8 Rôle tenu des relais interrogés

	Relais	Relais d'origine	Relais d'affectation	Structure d'accueil
1	Niger (AUF)		C1 (2)	C1 (2)
2	Bulgarie (AUF)		C1 (3)/ C2 (1)	C1 (1)
3	Laos (AUF)		C1 (2)/ C2 (2)	C1 (1)
4	Cameroun (AUF)	C2 (18)		
5	Sénégal (AUF)	C1 (5)/ C2 (4)	C2 (4)	C2 (1)
6	Burkina Faso (AUF)	C1 (6) / (C2 (3)	C2 (1)	
7	Vietnam	C1 (1)	C1 (2) C2 (2)	C1 (1) C1 (1)
8	Roumanie (OIF)	C1 (1)	C1 (2)	C1 (1)
9	Roumanie (AUF) – période entre départ et arrivé du responsable OIF		C1 (2) C2 (2)	C2 (2)
10	Roumanie (OIF) – à partir d'avril 2009	C1 (1)	C2 (2)	C1 (1)

NB : () nombre de candidat ou de volontaire

Etant donné le petit nombre d'observations, aucune moyenne chiffrée n'a été produite. Les évaluateurs présentent dans le tableau en Annexe O) une fourchette avec les plus petites et les plus grandes données reportée par les répondants.

Les principales limites de cet exercice sont :

- l'absence de comptabilité analytique dans les structures concernées et donc l'impossibilité d'évaluer en temps et ressources humaines et financières les coûts.
- la difficulté de séparer les rôles dans le cas où les acteurs ont cumulé plusieurs rôles (Cf. Tableau 8)
- la difficulté de compiler des données sur un cycle complet quand les responsables de structures ont changé ou que certaines structures ont assuré un rôle à la place d'une autre structure (Cf. Roumanie dans Tableau 8)).

Les évaluateurs notent que le rapport 1.3 du suivi du cadre de la performance (Enquête auprès des relais à l'égard du processus de mise en route et d'accueil des volontaires francophones ») avait pu faire remonter des difficultés méthodologiques similaires et de grandes disparités dans les réponses données.

B.8 Note méthodologique sur l'étalonnage

Plusieurs raisons ont guidé le choix des dispositifs étalonnés.

Deux des programmes effectuent des recrutements internationaux (VNU et CSAP) comme le programme Volontariat francophone. Cette étude de cas a permis d'entrer dans la mécanique du recrutement afin de comparer les méthodes et outils puis d'en mesurer les coûts.

Tout comme à l'OIF, le programme CSAP intègre les volontaires dans des missions du Commonwealth. Cela a permis de questionner la pertinence de ce périmètre d'action pour le Commonwealth. Il était également intéressant de comprendre la raison de ce choix en termes de besoin en ressources humaines par rapport à un recrutement plus traditionnel.

Le SVCD a des objectifs comparables au Volontariat francophone notamment celui de « favoriser la solidarité parmi les jeunes, sensibiliser la population belge à la problématique de développement, permettre aux jeunes d'acquérir une première expérience professionnelle ».

Le Commonwealth est une structure jumelle de l'OIF. Comparer les enjeux ayant présidés à la création de leurs dispositifs respectifs est riche d'enseignement.

D'un point de vue pratique, la localisation géographique des unités de gestion des trois dispositifs a offert la possibilité d'organiser des entretiens en face à face.

Les conclusions de l'étalonnage sont les suivantes :

- Sur les objectifs :
 - Le choix entre volontaires-experts et volontaires-jeunes: cette question a trait aux besoins mais également aux objectifs du programme qu'il pourrait être intéressant de clarifier, notamment au regard des objectifs pour la Francophonie. L'étalonnage du dispositif SVCD, qui cible un public jeune, permet également de souligner le problème de la substitution, qui est une critique à l'encontre du programme;
 - L'intérêt pour la mobilité Sud/Sud, qui concerne une préoccupation importante au sein des autres programmes: les trajectoires Sud/Sud permettent notamment de marquer la spécificité du volontariat francophone par rapport à d'autres dispositifs de volontariat nationaux;
 - Tous les autres dispositifs associent aux missions des volontaires des objectifs de promotion divers: notamment de promotion du volontariat avec écritures d'articles, blogs lors de leur mission et participation à des événements ou conférences à leur retour.
- Sur la gouvernance et la mise en œuvre :
 - L'importance des outils de suivi et de l'encadrement des volontaires: ils sont présents dans tous les dispositifs, à des degrés divers. Les programmes VNU et CSAP, axés vers un public de volontaires plus âgés et expérimentés, effectuent un suivi qui porte davantage sur les missions et le programme, la question de l'encadrement sur place paraît moins importante. En revanche, tout comme le volontariat francophone, le SVCD a mis en place un système d'encadrement renforcé au travers du coach et d'entretien de débriefing réguliers. Dans les programmes visant un public plus jeune, la question de l'encadrement et du suivi personnel semble donc incontournable ;
 - Une bonne pratique des autres programmes de volontariat peut être vue dans l'association systématique des bénéficiaires finaux des structures d'accueil à la rédaction des profils de poste et à la sélection des volontaires, contrairement au volontariat francophone où cette pratique n'est pas systématique;
 - Les autres programmes étant plus anciens, ils offrent des pistes de réflexion intéressantes sur l'après volontariat et la mise en place de réseaux de volontaires. La question est étudiée au sein du programme VNU et constitue une problématique centrale du programme. L'engagement avec les anciens volontaires est une activité ad hoc, qui incombe souvent au country office ou aux volontaires eux-mêmes. Les anciens volontaires sont jugés très importants, car ils peuvent être une ressource pour promouvoir le VNU, aider au recrutement, et militer plus généralement en faveur du volontariat à travers des événements tels que la Journée Internationale du Volontariat (5 décembre). Ils sont en première position car, en tant qu'anciens volontaires, ils apportent de la crédibilité à leur expérience.

B.9 Note méthodologique sur la mesure de l'expérience professionnelle des volontaires

Les 37 curriculum vitae des volontaires francophones, tels que déposés lors de la candidature ont été analysés à travers une grille de lecture (Cf. Annexe I.4) reprenant:

- l'âge du volontaire,
- le nombre d'expériences professionnelles significatives :
 - qui correspondent au poste du volontaire. Par exemple, pour un poste de formateur en Français un volontaire aura eu trois expériences professionnelles de professeur de français langue étrangère ce qui représentera trois expériences significatives. Les stages sont entendus comme une expérience professionnelle
 - qui ont une durée totale significative. Par exemple, une vingtaine d'interventions pertinentes (dans le domaine du poste) de quelques jours à quelques semaines peut équivaloir à une expérience pertinente d'un an.
- la durée de l'expérience professionnelle totale (pertinente ou non pour le poste).

Un jugement global est alors rendu sur le caractère professionnel du CV du volontaire.

Les limites de cette démarche sont :

- l'hétérogénéité de présentation des CV
- la difficulté de calculer la durée précise de l'expérience. Le tableau indique donc la période globale durant laquelle se sont déroulées les expériences professionnelles

B.10 Note méthodologique sur le calcul des projections de coûts du Volontariat francophone dans le scénario A et B

Les estimations de coûts présentées en Annexe R sont issues des sources d'information suivante :

- Coût direct moyen d'un volontaire francophone dans la phase pilote
- Coûts des ressources humaines issus de la phase pilote
- Documents de prévision interne au comité de pilotage du projet-pilote
- Eléments de discussion avec l'équipe projet

Ces tableaux sont donc uniquement des estimations qui prennent seulement en compte les éléments les plus importants du dispositif.

Annexe C - Termes de Référence de l'étude

1. Raison d'être du projet Volontariat Francophone

A l'occasion du Xe Sommet de la Francophonie en novembre 2004, l'OIF s'est dotée, d'une feuille de route fixant, pour une période de dix ans, les axes stratégiques de son intervention et les domaines prioritaires de son action multilatérale. En préambule aux quatre missions⁸² du Cadre stratégique décennal, il est précisé que la Francophonie doit tenir compte « *de la place des femmes et des jeunes, acteurs clés sur lesquels s'appuyer pour optimiser les effets des actions entreprises* ».

En outre, la proposition de programmation révisée 2006-2009 réajustée à la réunion du Conseil permanent de la Francophonie de décembre 2006, conformément aux recommandations de la Conférence ministérielle de la Francophonie (Antananarivo 2005) prévoyait la mise en œuvre d'un projet pilote de volontariat francophone offrant l'occasion d'allier les ambitions et attentes des jeunes aux besoins inhérents de relève au sein des structures d'accueil de l'espace francophone.

Selon le souhait des chefs d'Etats et de gouvernement réunis à Bucarest (Roumanie, 2006), un dispositif de volontariat francophone est donc mis en œuvre par l'OIF sous la forme d'un projet-pilote pour les années 2007-2009. Il s'inscrit dans l'offre de coopération de l'OIF en faveur de la jeunesse.

2. Présentation du projet-pilote

2.1 Mandat du proje-pilote

➤ Objectifs

Le projet-pilote poursuit trois grands objectifs, dont un de type organisationnel:

- renforcer la collaboration entre l'OIF et les opérateurs⁸³ de la Francophonie ;
- mettre à disposition des projets de l'OIF et des opérateurs de la Francophonie, des savoirs, savoirs faire, et savoir être pour contribuer aux quatre grandes missions de la Francophonie ;
- permettre à de jeunes francophones de vivre une expérience humaine et de valoriser ou mettre en pratique leurs compétences professionnelles dans un autre pays que le leur.

➤ Nature de l'intervention

L'approche d'intervention est basée sur la complémentarité des différents acteurs opérateurs de la Francophonie, dont particulièrement l'Agence universitaire de la Francophonie. L'AUF joue notamment un double rôle, à la fois comme structure d'accueil d'un certain nombre de volontaires au travers de ses antennes et bureaux régionaux et, d'autre part, comme relais du projet dans le recrutement, la mise en route, l'accueil, et le suivi des volontaires.

Elle est basée sur l'engagement bénévole d'un individu. À cet égard, le volontariat est conçu dans la perspective d'une réciprocité dans la relation :

- Le volontaire s'engage bénévolement à mettre ses savoirs, savoir faire et savoir être à disposition du projet auquel il va contribuer. Il apporte ainsi une plus-value à l'OIF, ses partenaires et aux opérateurs de la Francophonie.
 - En contrepartie de quoi, l'organisation qui a recours aux services d'un volontaire, s'engage quant à elle, à l'accueillir, répondre à sa curiosité, être attentive à son intégration, respectueuse de son engagement, de ses aspirations et de son projet personnel. L'OIF a la responsabilité d'encadrer le volontaire, de lui confier des tâches à la hauteur de ses qualifications et de son expérience. Le volontaire permet également d'apporter un regard neuf et extérieur au sein d'une équipe projet.
- Bénéficiaires et domaines d'intervention

⁸² A - La promotion de la langue française et de la diversité culturelle et linguistique ; B - La promotion de la paix, de la démocratie et des droits de l'Homme ; C - L'appui à l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche ; D - Le développement de la coopération au service du développement durable et de la solidarité.

⁸³ Agence universitaire de la Francophonie (AUF), Université Senghor d'Alexandrie, Association internationale des maires francophones (AIMF), TV5Monde.

Le projet de volontariat francophone s'adresse à tout ressortissant des Etats et gouvernements membres de la Francophonie, prioritairement originaire du Sud, âgé de 21 à 34 ans, diplômé et maîtrisant parfaitement le français. Le volontaire candidat souhaite vivre une expérience interculturelle internationale, utile et formatrice, au sein de l'espace francophone, et mettre ses compétences et son expérience au service d'un projet en faveur du développement et de la solidarité.

Les postes proposés ont été circonscrits aux trois domaines d'intervention suivants :

- Les technologies de l'information et de la communication comme supports dans les domaines de l'éducation et de la culture (ex. : animateur formateur en TIC, webmestre, formateur en logiciels libre,...) ;
- Le renforcement des capacités locales en développement économique social et culturel (ex. : journaliste, chargé de veille juridique, responsable de projet de développement,...)
- La promotion et le renforcement du français (ex. : assistant enseignant de français langue étrangère, animateur culturel et linguistique, chargé de communication en langue française...)

Ils sont localement affectés auprès :

- d'une implantation de l'OIF (unités hors-siège) : APECO (Antenne régionale de l'OIF pour les Pays de l'Europe Centrale et Orientale), le BRAO (Bureau régional de l'OIF pour l'Afrique Occidentale) et BRAP (Bureau régional de l'OIF pour l'Asie et le Pacifique).
- des opérateurs ou institutions de la Francophonie : implantations de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) (ex. campus numérique, antennes régionales), de l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF), de TV5Monde, la Conférence des Ministres de la Jeunesse, des Sports des pays ayant le français en partage (CONFESJES) et Conférence des Ministres de l'Education des pays ayant le français en partage (CONFEMEN).

2.2 Pilotage du projet-pilote

La gouvernance du projet comprend :

- le comité de pilotage paritaire (OIF/AUF/AIMF/TV5Monde), qui prend les décisions stratégiques entérinées par l'Administrateur de l'OIF;
- l'équipe du projet « volontariat francophone » de l'OIF, qui met en œuvre le projet. Elle est aidée à distance par l'équipe de Ressources Humaines de l'AUF, basée à Montréal. L'équipe de projet est administrativement rattachée à l'Administrateur de l'OIF et supervisée par la conseillère du Secrétaire Générale détachée auprès de l'Administrateur.

2.3 Modalités de mise en œuvre et de suivi du dispositif-pilote

- Rôle des structures d'accueil, des référents de postes et des relais
- les référents de postes sont les prescripteurs des profils de postes. Il s'agit de responsables de projets de l'OIF ou des opérateurs de la Francophonie dont le travail n'est pas engagé au sein des structures d'accueil. Leur rôle consiste essentiellement en :
 - l'identification et l'élaboration des profils de postes ;
 - l'information auprès des structures d'accueil ;
 - la participation à la phase finale de recrutement des candidats par entretiens directs, télé- ou visio-conférence ;
 - la gestion du lien avec la structure d'accueil ;
 - l'entretien de liens ponctuels avec le volontaire.
- les structures d'accueil sont les organisations qui émettent le profil de poste, et au sein desquelles le volontaire effectue son mandat. En plus des tâches de prescripteurs dévolues aux référents de postes, elles :

- supervisent, encadrent et suivent les activités du volontaire dans le cadre de son mandat (insertion sociale, bilan...);
 - fournissent le matériel nécessaire à l'exercice du mandat du volontaire.
- les relais, « représentants locaux du projet volontariat francophone », contribuent à l'organisation des entretiens, à la mise en route des volontaires, à leur accueil dans le pays d'affectation, et assurent un certain nombre de tâches administratives. Ils correspondent aux implantations locales de l'OIF et de l'AUF exclusivement.

➤ Dispositif d'accompagnement et de suivi

L'exercice de suivi du volontaire est assuré par les relais, la structure d'accueil et l'équipe de projet.

Le dispositif de suivi, adopté dans le cadre de mesure de la performance du projet, établi par le responsable OIF de la gestion axée sur les résultats, est assuré conjointement par ce dernier et l'équipe de projet. Il consiste essentiellement en la passation de questionnaires aux différentes parties prenantes du projet à des moments prédéfinis du projet (cf cadre de mesure de la performance et rapports de suivi).

Ce travail est complété par des visites-terrain de la part de l'équipe de projet :

- dans la région Asie Pacifique (Vietnam, Laos, Cambodge), les 9 volontaires (5 de la première cohorte, 4 de la seconde) ont ainsi déjà été visités, de même que leur structure d'accueil ;
- dans la région Afrique de l'Ouest (Niger, Bénin, Togo, Burkina Faso) : 7 volontaires (5 de la première cohorte, 2 de la seconde) ont également été visités. Des visites au Sénégal sont au programme dans les mois à venir ;
- dans la région d'Europe Centrale et Orientale (Bulgarie, Moldavie, Roumanie) : 10 volontaires (6 de la première, 4 de la seconde) ont également été visités.

Dans le cadre du dispositif, plusieurs étapes de collecte d'informations ont été prévues. Elles ont déjà donné lieu à cinq rapports de suivi :

Aspects du suivi	Source de données	Cohorte
1. Suivi du processus de recrutement	- Structures relais / référents de poste - Volontaires francophones	- Cohorte 1 (mars 2008) - Cohorte 1 (avril 2008) - Cohorte 2 (octobre 2008)
2. Suivi de la session de préparation au départ	- Volontaires francophones	- Cohorte 1 (avril 2008) - Cohorte 2 (octobre 2008)
3. Suivi du processus de mise en route et d'accueil	- Structures relais - Volontaires francophones	- Cohorte 1 (novembre 2008) - Cohorte 1 (novembre 2008)
4. Bilan de la participation quatre (4) mois	- Volontaires francophones	- Cohorte 1 (novembre 2008)
5. Bilan de la participation - 6 mois	- Structure d'accueil	- Cohorte 1 (janvier 2009)

2.4 Gestion opérationnelle, ressources et activités du projet

➤ Ressources humaines et financières

Pour la réalisation du projet-pilote, un budget global de 1,5 millions d'Euros a été mis à la disposition de l'équipe de gestion du projet. Celle-ci se compose d'un responsable de projet, d'une chargée de projet, d'une secrétaire vacataire et d'un chargé de gestion à temps partiel. Elle a à charge la conception, la mise en place, la gestion et le suivi quotidien du dispositif.

Les ressources financières permettent principalement de défrayer la conception et la planification du projet pilote ainsi que le financement du volontaire :

- billet de transport aller-retour,
- prime d'installation,
- indemnité mensuelle de subsistance (de 718 € au Niger à 1156€ en Egypte – barème revalorisé au 7 octobre 2008),
- indemnité mensuelle de logement,
- assurance sociale et rapatriement,
- indemnité de retour.

En l'état actuel des connaissances, le coût unitaire direct annuel est estimé à 19 000 €/an.

➤ Activités

Suite à une phase de conception et de mise en place du dispositif assuré par l'équipe de gestion de projet, les responsables de projets de l'OIF, des opérateurs et des partenaires de l'OIF ont été sollicités pour proposer et rédiger des profils de postes correspondant aux besoins des différentes structures destinées à accueillir les volontaires.

Un total de 63 postes a été proposé par l'OIF, les opérateurs et institutions de la Francophonie et soumis au comité de pilotage du projet. Ce dernier en a retenu 40, les autres ayant été rejetés. 37 d'entre eux ont été retenus par le comité de pilotage et ainsi répartis de la manière suivante :

- 12 postes ont été proposés par l'OIF pour son propre bénéfice ou celui de structures tierces (soit 32 %)
- 18 postes ont été proposés par l'AUF (soit 49 % des postes)
- 2 Postes par l'Université Senghor
- 1 poste AIMF
- 1 poste par TV5monde (avec le CEBELAE)
- 2 postes par la Confémen
- 1 poste par la Confejes

Deux appels à candidatures ont par la suite pu être lancés via internet. Le premier, lancé le 24 Octobre 2007, a permis le recrutement de 17 jeunes volontaires sur 697 candidatures reçues (dont 454 exploitables). Le second, lancé le 11 avril 2008, a permis le recrutement de 20 volontaires sur 743 candidatures reçues (dont 460 exploitables). Les phases de recrutement se sont déroulées de la manière suivante :

L'équipe projet procède au tri des dossiers reçus sur la seule base des critères d'éligibilité prédéfinis. L'équipe de projet d'une part et les référents de poste d'autre part notent chacune des candidatures et notent, lors d'une seconde étape, les candidatures précédemment retenues. A l'issue de cette

étape de notation, quatre candidats sont retenus par profil de postes. Ils sont alors reçus en entretien de sélection par la structure d'accueil et/ou le référent de poste et le relais.

Les deux cohortes se sont successivement réunies à Paris (du 21 au 25 Avril 2007 et du 6 au 10 octobre 2008) pour une session de préparation au départ à l'issue de laquelle ils ont été déployés dans leur pays d'affectation :

- Bulgarie, Moldavie, Roumanie, Niger, Togo, Vietnam, Laos, Cambodge, Vanuatu, et Canada Nouveau Brunswick, pour la première cohorte
- Vietnam, Laos, Cambodge, Vanuatu, Bulgarie, Roumanie, Moldavie, Egypte, Mali, Sénégal, Madagascar, Burkina Faso, Bénin, et Canada Québec, pour la seconde cohorte

Durant cette phase pilote du projet, qui court de septembre 2007 à décembre 2009,

- 37 volontaires ont donc été mis à disposition de la Francophonie institutionnelle ;
- 4 conventions ont été signées ;
- des instruments de gestion et de suivi ont été mis en place.

3. L'évaluation

3.1 Objectifs

Dans le cadre de la réflexion en cours à l'OIF et au sein du comité de pilotage du projet, l'étude d'évaluation externe vise notamment à éclairer l'Organisation de même que les États et gouvernements membres de la Francophonie en ce qui a trait à la pertinence, la mise en œuvre (efficience), l'efficacité et l'utilité du projet Volontariat Francophone.

L'évaluation devra dresser un portrait de la situation quant à la gestion et l'administration du projet-pilote, en ce qui concerne la conception du dispositif, son adéquation aux besoins identifiés, et sa mise en œuvre. Les résultats du projet seront questionnés au regard des objectifs poursuivis d'une part et de son potentiel d'essor d'autre part, en vue d'un ajustement du mandat, des objectifs et de l'organisation du projet. L'évaluation devra également présenter des recommandations claires et découlant directement de constats en vue de l'amélioration de la performance du projet et de ses perspectives de développement.

L'information produite dans le cadre de la présente évaluation (constats, recommandations et conclusions) participera ainsi, le cas échéant, à la recherche de :

- ⇒ solutions adaptées aux problèmes d'exécution et de suivi du projet ;
- ⇒ mécanismes administratifs et comptables et de modalités de fonctionnement adaptés au développement graduel du projet à l'horizon 2010-2013.

3.2 Le champ de l'évaluation

- La période

L'évaluation portera sur la période Août 2007- Mai 2009.

- La zone géographique

Les volontaires ont été déployés au travers de :

- 6 pays d'Afrique de l'Ouest : Bénin, Burkina Faso, Niger, Mali, Sénégal, Togo,
- 1 pays d'Afrique du Nord : Egypte,
- 1 pays de l'Océan indien : Madagascar,
- 3 pays d'Europe centrale et orientale : Bulgarie, Moldavie, Roumanie,

- 4 pays de l'Asie Pacifique : Cambodge, Laos, Vietnam, Vanuatu,
- 1 pays d'Amérique du Nord : le Canada (Québec et Nouveau-Brunswick).

Des visites terrain pourront être conduites dans une à deux de ces régions.

➤ Les parties prenantes

En plus de travailler avec l'équipe de projets et la conseillère du Secrétaire Général détachée auprès de l'Administrateur concernés par l'évaluation, les prestataires devront s'intéresser, sans pour autant avoir à les rencontrer tous, aux différents acteurs ou groupes d'acteurs, institutionnels et non institutionnels, associés au financement et à la mise en œuvre du projet-pilote.

D'une part, les « collaborateurs » de l'OIF pour le dispositif, à savoir:

- les Unités Hors Siège de l'OIF : BRAO, APECO, BRAP
- les Opérateurs et institutions : AUF, AIMF, TV5, Université Senghor d'Alexandrie, CONFEMEN, CONFEJES

D'autre part, le personnel de l'OIF:

- la Division des Affaires Financières, qui, avec l'équipe projet :
 - procède à l'engagement budgétaire et juridique de toute dépense inhérente au projet : avance faite à l'AUF, l'OIF Paris et les UHS pour les dépenses inhérentes au rôle de relais ;
 - procède à l'engagement budgétaire et juridique pour les dépenses liées à la session de préparation ;
 - met à disposition des fonds pour le versement de l'indemnité journalière durant la session de formation.
- le Service voyage qui :
 - fournit les dates de départ des volontaires, les pays d'origine et d'affectation, ainsi que les devis envoyés par les relais des pays d'origine ;
 - effectue les réservations des billets et de l'hôtel pour la semaine de formation ;
- le Service du Protocole qui :
 - gère les demandes de visa ;
- le Contrôle Financier ;
- ...

3.3 Enjeux d'évaluation

L'évaluation du projet-pilote doit dresser un portrait de la situation qui porte aussi bien sur la gestion opérationnelle du projet, que sur sa structure de gouvernance et ses perspectives de développement. L'évaluation devra également mener à la présentation de recommandations et de pistes d'amélioration du projet afin de guider la réflexion de l'OIF et du Comité de pilotage dans la poursuite de son travail. L'examen devra porter sur différents enjeux, tels que présentés en annexe B :

de pertinence, d'efficience, d'efficacité, d'utilité du projet ainsi que sur ses perspectives de développement.

Une analyse prospective et comparative avec d'autres projets de volontariat devra être conduite afin d'identifier les points les plus significatifs à approfondir. Elle devrait permettre de répondre à la question de l'utilité pour la Francophonie de développer un tel projet, de déterminer si le mode de gestion du

projet qui a permis l'envoi de 37 volontaires permettrait d'en déployer davantage (par exemple 500 en quatre ans) et de préciser les adaptations nécessaires le cas échéant.

4. La mise en œuvre de l'étude d'évaluation

4.1 Informations générales et éléments méthodologiques à intégrer

La matrice des questions d'évaluation à l'annexe B présente les diverses sources d'informations et méthodologies qui devraient alimenter les réponses aux questions. Il est suggéré que les questions évaluatives proposées soient déclinées en sous-questions, ce qui attesterait, d'une part, d'une bonne compréhension du contexte par l'équipe d'évaluation et, d'autre part, d'un travail préalable à l'élaboration du référentiel d'évaluation. En effet, ces indications méthodologiques peuvent constituer un point de départ à la réflexion et une aide à la constitution d'indicateurs et de critères pertinents, permettant de répondre le plus objectivement possible aux questions évaluatives proposées.

L'équipe d'évaluation pourra également recourir à des outils d'évaluation spécifiques (groupes de discussion, panel d'experts, enquête téléphonique, etc.), les éléments de méthode proposés dans ce cahier de charges n'ayant pas la prétention d'être exhaustifs. Tout autre outil méthodologique pertinent pourra être proposé pour mener à bien cette évaluation en précisant, pour chacun, à quelle(s) question(s) il permettra d'apporter des réponses. La description de ces outils devra figurer dans l'offre.

Ainsi la méthode devra prendre en compte aussi bien l'analyse globale du dispositif que les objectifs assignés à l'évaluation. La triangulation, soit le croisement des sources et des méthodes de collecte de données, sera préconisée, lorsque possible, afin de s'assurer de la rigueur des résultats obtenus.

La méthodologie proposée sera discutée à nouveau et finalisée lors d'une rencontre de démarrage, **prévue le 27 mars 2009**, entre l'équipe d'évaluation sélectionnée et le comité de pilotage de l'évaluation. Toutefois, il est entendu que dès la réponse à l'appel d'offres, la proposition de service présente :

a) Les outils et méthodes de collecte et d'analyse pour chacun des enjeux d'évaluation, en exprimant leurs avantages et leurs limites :

- Etude documentaire et exploitation des bases de données

Cette étude compte toute la documentation pertinente au regard des questions évaluatives proposées. Il s'agit d'étudier la conception et la mise en œuvre du projet-pilote au travers de :

- ✓ consultation de documents portant sur le modèle logique, les stratégies, les acteurs et les moyens mobilisés ;
- ✓ consultation des rapports de suivi et rapports de mission et de toute la documentation disponible;
- ✓ analyse des outils de suivi-évaluation.

Quelques sources d'information disponibles sont présentées en annexe. Toutefois, ces éléments ne sauraient constituer une base suffisante pour réaliser l'évaluation;

- Entretiens

- ✓ conduite d'entretiens approfondis, individuels ou de groupe auprès des acteurs identifiés sur la base de grilles d'entretien validés en comité de pilotage;
- ✓ recueil des informations qualitatives et des opinions des personnes concernées par le projet volontariat, son contexte, sa mise en œuvre, ses résultats ou ses effets.

- Etude de cas
 - ✓ examen d'un maximum de 2 études de cas choisies dans deux zones géographiques différentes (Afrique de l'Ouest et Europe centrale et orientale);
 - ✓ pour chaque étude de cas, un binôme composé d'un consultant du « Nord » et d'un consultant du « Sud » sera mobilisé sur une durée moyenne de 6 jours.
 - Etalonnage (benchmark)
 - ✓ analyse comparative auprès d'autres structures d'envoi de volontaires.
- b) La définition des critères et indicateurs à partir desquels les résultats du projet seront appréciés;
- c) L'explicitation de la manière dont ces données pourront être croisées afin de leur donner un sens.
- d) L'identification des documents susceptibles d'enrichir la connaissance du prestataire, notamment sur d'autres dispositifs de volontariat.

4.2 Durée des travaux, phases de l'évaluation, calendrier de réalisation et livrables attendus

La durée des travaux d'évaluation doit s'échelonner sur une période n'excédant pas 4 mois suivant la signature du contrat avec les prestataires.

Le début des travaux d'évaluation est provisoirement fixé à la date cible du **27 mars 2009**, date à laquelle sera tenue la première rencontre entre l'équipe d'évaluation retenue et le comité de pilotage de l'évaluation.

a) Réunion de lancement avec le comité de pilotage (**27 mars**)

Une première réunion sera organisée pour lancer la mission d'évaluation. Elle réunira l'équipe de consultants retenus et les membres du comité de pilotage de l'évaluation, ainsi que toute personne dont la présence serait jugée utile par les commanditaires. Elle offrira l'occasion de :

- rappeler les attentes du commanditaire ;
- préciser le périmètre de la mission ;
- confirmer le planning de travail et de réalisation de la mission (livrables attendus);
- réajuster le référentiel d'évaluation et les outils d'analyse proposés ;
- échanger sur les indicateurs et critères d'évaluation ;
- recueillir la documentation relative au projet-pilote et prendre en compte le travail déjà effectué ;
- établir la liste des personnes-ressources à rencontrer lors des entretiens à conduire dès la première phase de la mission ;
- échanger sur les différentes trames des grilles d'entretiens établies en fonction des interlocuteurs et sur les éventuels guides d'animation de réunion pour les études de cas;
- préciser les modalités de réalisation des études de cas ;
- préciser les modalités de réalisation de l'étude d'étalonnage.

Elle permettra également de souligner les problématiques sur lesquelles une attention particulière doit être portée dès le départ des travaux.

b) Phase de structuration et de documentation (28 mars au 4 mai)

Dans un premier temps (les trois premières semaines), l'étude documentaire devrait permettre de finaliser la structuration de la mission d'évaluation, notamment le perfectionnement des outils d'évaluation (grilles d'entretiens, études de cas, étalonnage), des indicateurs et des critères.

Livrable attendu le 17 avril : un rapport qui restituera de manière définitive la méthode d'évaluation qui sera employée par l'équipe d'évaluation lors de l'étude et qui sera discuté en réunion. La phase terrain ne pourra commencer qu'une fois ce premier rapport validé par le comité de pilotage de l'évaluation, qui se réunira lors d'une seconde réunion le **24 avril**.

Dans un second temps, elle permettra de renseigner la grille des indicateurs et critères d'évaluation.

c) La phase terrain (5 mai au 5 juin)

L'équipe d'évaluation devra ensuite procéder aux travaux d'évaluation sur le terrain. Les évaluateurs seront appelés à effectuer deux études de cas qui permettront de mettre en avant certains contrastes.

Advenant certains changements importants d'ordre méthodologique au cours de cette phase, l'équipe d'évaluation sera appelée à les justifier auprès du comité de pilotage. De même, si le calendrier ne peut être respecté, il est indispensable d'en informer le comité de pilotage.

Livrable attendu : pour chaque étude de cas, une note de synthèse d'une dizaine de pages sera produite.

Une réunion de restitution à chaud des missions de terrain auprès du comité de pilotage est prévue le **5 juin**.

d) Etalonnage (étude de benchmark) (28 mars au 5 juin)

En plus des constats issus de l'étude documentaire et des missions de terrain, et en parallèle de celles-ci, l'équipe d'évaluation devra procéder à une analyse comparative (étalonnage) d'autres dispositifs de volontariat afin d'identifier les points les plus significatifs à approfondir.

Cet étalonnage est destiné à identifier et à formaliser les forces et les faiblesses du mécanisme mis en œuvre dans le cadre du projet-pilote en le comparant avec des projets similaires portés par d'autres structures. Il pourra permettre de dégager des bonnes pratiques de nature à éclairer les orientations à prendre pour le projet-pilote dans un souci d'accroissement de son efficacité

Cette phase devra faire l'objet d'un document écrit discuté lors d'une rencontre avec le comité de pilotage avant d'être validé. La réunion de restitution à chaud des missions de terrain présentera l'occasion de discuter les principaux éléments issus de l'étalonnage (**5 juin**).

d) La phase finale d'analyse et de rédaction (6 juin-28 juillet)

Le rapport final répondra à chaque question d'évaluation validée lors de la première réunion avec le comité de pilotage, tout en intégrant un jugement de valeur sur les actions engagées par le projet Volontariat Francophone.

Une version préliminaire du rapport final devra être remise au comité de pilotage au plus tard à la date cible du **19 juin 2009**. Les commentaires et suggestions du comité de pilotage de l'évaluation sur la version préliminaire du rapport final seront alors recueillis et consolidés afin d'être transmis à l'équipe d'évaluation lors d'une quatrième rencontre prévue le **26 juin**.

La version finale du rapport devra être remise au plus tard à la date cible du **24 juillet 2009**.

Le rapport d'évaluation devra :

- être rédigé en français,
- comprendre un maximum de 50 pages (sans les annexes), présentant pour chaque question de l'évaluation :
 - la ou les conclusions détaillées ;
 - les informations collectées et traitées à l'appui des conclusions ;
 - la ou les recommandations détaillées, dans le but de promouvoir l'efficacité, la qualité ou l'efficience du projet, de réorienter ses objectifs ou de réallouer ses ressources. Elles devront être reliées aux conclusions de l'évaluation ;
 - Les conclusions et recommandations pour chaque question d'évaluation doivent être introduites par une courte synthèse sous forme d'encadré, le cas échéant ;
 - les annexes (documents d'étape et d'analyse, etc.) ;
 - un sommaire exécutif (2-3 pages maxi)

La formulation des recommandations

La partie de l'évaluation consacrée à la présentation des recommandations respectera les indications suivantes :

- les points analysés et les conclusions de l'analyse seront rappelés (problèmes repérés par l'évaluation, points forts et points faibles),
- les enjeux associés seront décrits (conséquences des problèmes sur le projet évalué, facteurs de succès et d'échecs, et raisons pour lesquelles il y a lieu d'intervenir),
- les recommandations qui en découlent seront articulées explicitement en présentant les pistes de modification du projet. Une recommandation qui ne serait articulée à aucune conclusion ou une conclusion qui ne serait associée à aucune recommandation ne serait pas recevable.

Tout rapport rendu au cours de l'étude, y compris le rapport final devra être formulé de manière claire pour les décideurs et non spécialistes.

L'équipe d'évaluation devra obligatoirement transmettre au comité de pilotage la totalité des informations brutes obtenues (comptes-rendus des entretiens, études de cas, études quantitatives...) au cours de l'exercice.

4.3 Rôles et responsabilités

a) Le commanditaire

L'Organisation Internationale de la Francophonie est le commanditaire de l'évaluation externe du Projet Volontariat Francophone.

En tant que maître d'ouvrage de cette évaluation, l'OIF constituera et présidera un Comité de pilotage afin de s'assurer, tout au long du processus, de la cohérence entre les dispositions et objectifs définis dans le présent cahier des charges et les travaux de l'équipe sélectionnée.

b) Le comité de pilotage

Au-delà de son rôle de suivi, le comité de pilotage devra :

- discuter des éléments du présent cahier des charges rédigé avec l'équipe d'évaluation retenue, notamment sur la validation des questions évaluatives et sur la pertinence des critères de jugement ;
- mettre à disposition toute l'information disponible concernant le projet ;
- faciliter le travail des évaluateurs lors de la phase terrain ;
- lire et commenter les documents à produire par l'équipe d'évaluation, ainsi que les rapports à rendre ;

- recueillir les commentaires et suggestions du comité de pilotage du projet-pilote portant sur la version préliminaire du rapport final de façon à les transmettre aux évaluateurs ;
- discuter, avec l'équipe d'évaluation, des recommandations découlant du travail d'évaluation, et se prononcer sur la qualité du rapport final ;
- organiser une réunion ad hoc pour la présentation des résultats de l'évaluation
- partager et diffuser les conclusions et recommandations de l'équipe d'évaluation.

c) Le prestataire de l'évaluation

Le bureau d'études ou l'équipe de consultants en charge de l'évaluation devra accomplir les tâches décrites ci-dessus par phase telles que précisées dans la proposition retenue et ajustée.

5. Dispositions diverses

5.1 Clauses de confidentialité

Le bureau d'étude ou l'équipe de consultants en charge de l'évaluation s'engage à respecter les règles de discrétion professionnelle en vigueur, notamment en ce qui concerne la confidentialité des entretiens réalisés au cours de l'étude.

5.2 Compétences souhaitées de l'équipe soumissionnaire :

- a) Expérience attestée des membres de l'équipe en évaluation de projets dans les domaines suivants :
 - le volontariat international ;
 - et/ou la coopération multilatérale internationale ;
 - et/ou ressources humaines.
- b) Cohérence de l'équipe (complémentarité des membres et du projet de fonctionnement interne) ;
- c) Outre la pluridisciplinarité, il est exigé que les soumissionnaires constituent une équipe comprenant au moins un expert d'un pays du Sud et un expert d'un pays du Nord, membres de la Francophonie ;
- d) Les soumissionnaires ne devront pas se trouver en situation de conflit d'intérêt par rapport au projet évalué et devront préciser les liens contractuels qu'ils ont pu entretenir avec la Francophonie.

5.3 Critères de sélection de la proposition :

- a) Au niveau de la démarche d'évaluation : compréhension du contexte et des questions de l'évaluation et adéquation de la méthodologie proposée aux objectifs de l'étude ;
- b) Au niveau du projet de travail : définition des étapes de travail, modalités de collecte, d'analyse et d'élaboration des conclusions et recommandations, répartition des tâches et calendrier d'exécution ;
- c) Maîtrise incontestable du français, qualité rédactionnelle et clarté de la proposition d'intervention ;
- d) Appréciation de la demande budgétaire par rapport à la qualité attendue (rapport qualité/prix).

6. Annexes

- A. Cadre logique du projet-pilote
- B. Questions d'évaluation en fonction des enjeux
- C. Bilan partiel des sources documentaires disponibles sur le projet-pilote
- D. Grille d'appréciation de la qualité des travaux d'évaluation

Annexe D - Tableau synoptique de l'étalonnage

	CSAP - Commonwealth	VNU	SVCD	Volontariat Francophone
Partie 1 : Généralités				
Historique				
Date de création du dispositif	1995	1970	2006	2007
Date de démarrage du dispositif avec l'envoi formel de volontaires	premier envoi de volontaires en 2001	n/a	2006	premier envoi de volontaires en avril 2008
Contexte	Souhait des Etats membres	Volonté des Etats membres de l'Assemblée générale des Nations Unies	Initié par le Ministre de la coopération Suite à la vague de solidarité post-tsunami et à l'idée du besoin d'encadrement pour les jeunes candidats à la coopération et au développement	idée ancienne (depuis la fin des années 90) volonté forte de certains acteurs au sein de l'OIF dans le cadre du Xe sommet de la Francophonie de novembre 2004 qui marquent l'adoption de nouveaux axes stratégiques pour l'OIF
Raison de la création du dispositif	répondre aux besoins en termes de développement	répondre aux besoins en termes de développement	Besoin de renouvellement lié à l'augmentation de l'âge moyen des coopérants Population belge peu sensibilisée aux thématiques de développement	renforcer la place des jeunes dans les missions de la francophonie
Objectifs	Fournir une assistance technique basée sur une demande en termes de ressources humaines pour provoquer un fort impact à travers des actions contribuant aux Objectifs du millénaire et en adéquation avec les priorités du Commonwealth	Le programme VNU contribue à la paix et au développement en prônant le volontariat mondialement, en encourageant ses partenaires à intégrer le volontariat dans la programmation du développement et en mobilisant des volontaires.	Offrir une structure et un encadrement pour les jeunes favoriser leur accès aux métiers de la coopération au développement en leur proposant une première expérience professionnelle en la matière	Mettre à disposition de la Francophonie des compétences particulières Favoriser la mobilité des jeunes et leur offrir une expérience professionnelle et personnelle

	CSAP - Commonwealth	VNU	SVCD	Volontariat Francophone
Objectifs (suite)	Maximiser les fonds du Commonwealth pour la coopération technique		Contribuer à la sensibilisation de la population belge aux thématiques de la coopération au développement.	Renforcer la collaboration entre l'OIF et les opérateurs de la francophonie
Niveau de priorité du programme pour l'organisation (en termes de financement ou d'objectif de la structure hôte)	Modeste	Principale (les VNU sont une organisation dédiée au programme)	Importante	Faible (en terme de budget) mais action pilote
Liens avec les autres programmes de la structure (participation des volontaires à des programmes de la structure)	Modestes	Forts (les volontaires sont principalement recrutés par le système des Nations Unies)	Forts (les volontaires participent aux projets / programmes de la CTB dans les 18 pays partenaires)	Moyens
Caractérisation du dispositif				
Profil des volontaires	Pas de limite d'âge Le volontaire le plus jeune était âgé de 32 ans volontaires-experts	Minimum 25 ans moyenne d'âge: 37 ans volontaires-spécialistes (au moins 2 ans d'expérience professionnelle dans le domaine d'expertise requise)	Minimum 20 ans volontaires-jeunes Maximum 2 ans d'expérience professionnelle, pas d'expérience rémunérée dans un pays en développement	Entre 21 et 35 ans les volontaires sont recrutés sur leurs compétences le projet vise à enrichir leur jeune expérience professionnelle
	la plupart des volontaires viennent du Sud	79% des volontaires sont originaires du Sud (chiffres 2008)	volontaires exclusivement issus des pays du Nord (Belgique, UE ou Suisse)	73% des candidats des deux cohortes sont issus des pays du Sud

	CSAP - Commonwealth	VNU	SVCD	Volontariat Francophone
Le bénéficiaire (structure ou programme)	État membre du Commonwealth ONG secteur privé	Principalement les agences des Nations Unies ONG gouvernements	CTB Possibilité d'extension dans la coopération indirecte (ONG) et multilatérale.	Opérateurs et institutions de la francophonie: Agence universitaire de la Francophonie (AUF), TV5Monde, l'Université Senghor d'Alexandrie et l'Association internationale des maîtres francophones (AIMF), CONFEMEN, CONFEJES
Durée de la mission	Jusqu'à un an plusieurs missions morcelées sur le terrain	entre 1 et 2 ans en général, missions de courte durée possibles (2 à 12 mois)	12 mois deux fois renouvelable (maximum 3 ans).	1 an non renouvelable
Contenu des missions	Technologies et de la communication Réduction de la pauvreté Environnement	Développement: ils contribuent à réaliser des Objectifs du Millénaire pour le développement, à réduire la pauvreté, à encourager la gouvernance démocratique, les politiques énergétiques et environnementales, à renforcer des moyens de prévention et répondre aux crises, et à lutter contre la propagation du VIH. Maintien de la paix: contribution dans le domaine du maintien de la paix, de l'assistance humanitaire et des processus électoraux soutenus par les Nations Unies	Secteurs thématiques : soins de santé de base, enseignement et formation, agriculture et sécurité alimentaire, infrastructures de base, consolidation de la société. Secteurs transversaux : femmes-hommes, égalité de l'environnement, respect de l'économie sociale, lutte contre le sida, droits des enfants.	technologies de l'information et de la communication comme supports dans les domaines de l'éducation et de la culture, renforcement des capacités locales en développement économique social et culturel promotion et renforcement du français .
Missions annexes affichées éventuelles en lien avec le programme ou l'organisation	n/a	promouvoir le volontariat pour la paix et le développement à travers l'affectation être ambassadeurs des valeurs des Nations Unies	Sensibiliser la population belge à la réalité de la coopération au développement Contribuer à la visibilité de l'intervention (dans définition missions volontaires)	doivent respecter les valeurs de la francophonie (dans l'appel à candidature Internet)

	CSAP - Commonwealth	VNU	SVCD	Volontariat Francophone
Statut des volontaires	volontaires extérieurs mobilisés sur un ou plusieurs projets ponctuels	volontaires internationaux ou nationaux mobilisés sur un ou plusieurs programmes ou projets ponctuels sont partie intégrante du système des Nations Unies	salariés de la CTB mobilisés sur un programme/projet	volontaires extérieurs mobilisés sur un projet ponctuel
Mode d'indemnisation	indemnité mensuelle fixe	allocation de subsistance mensuelle, dépendant du pays et du nombre de personnes à charge	rémunération mensuelle	indemnité de subsistance mensuelle en fonction du pays indemnités d'installation et de réinsertion fixes
Financement du Programme				
Financeurs	Financement par le Commonwealth cofinancement possible par les Etats membres	A 86% par les agences de Nations Unies contributions des gouvernements contributions d'autres organisations (UE...)	Etat belge	OIF Etat Français Assistance technique de la part de l'AUF et des structures relais
Budget global (donné à titre indicatif, les chiffres étant difficilement comparables entre eux)	37 000 £ (pour l'année 2006-2007)	207 929 200\$ (pour 2008)	21 251 123 € (budget total de la prestation sur 5 ans) soit en estimation: 4 250 224 € par an sur la période	1 500 000 € (pour 2007-2009) soit en estimation: 500 000 € par an sur la période

Partie 2 : Mise en œuvre du programme	CSAP - Commonwealth	VNU	SVCD	Volontariat Francophone
Définition des besoins des bénéficiaires				
<p>Processus et acteurs</p> <p>Les bénéficiaires se rapprochent des points de contact du Commonwealth dans chaque pays.</p> <p>La fiche de poste est élaborée conjointement puis renvoyée au siège du CSAP.</p> <p>Le secrétaire général prend la décision finale.</p>	<p>Les bénéficiaires se rapprochent des « country offices » (bureaux pays ou unités d'appui VNU) pour demander un volontaire et puis s'informer du coût pro forma. La fiche de poste est rédigée conjointement puis envoyée au siège.</p> <p>Le siège sélectionne 3 à 5 CV dans sa base de données de volontaires puis les renvoient au bureau pays ou l'unité d'appui VNU avec une feuille de coûts.</p>	<p>Les bénéficiaires se rapprochent des fiches de poste remplies par le coach (assistant technique de la CTB) et diffusées par les Représentants résidents.</p> <p>L'analyse des demandes est faite par l'équipe SVCD en lien avec le CTB (conseillers géographiques, experts thématiques et représentants résidents).</p> <p>Quand le poste est accepté, le coach remplit ensuite une description de fonction plus détaillée.</p>	<p>Les référénts de postes élaborent des fiches de poste qui sont discutées puis validées par le comité de pilotage.</p> <p>les référénts ne sont pas toujours les bénéficiaires finaux</p>	
Sélection des candidats				
<p>Nombre de volontaires envoyés par année</p>	<p>21 en 2006/2007</p> <p>nombre de volontaires en diminution</p>	<p>7 753 en 2008 (1/3 nationaux et 2/3 internationaux)</p> <p>nombre de volontaires en constante augmentation</p>	<p>36 envoyés en 2006</p> <p>43 de plus envoyés en 2007, les 36 envoyés précédemment ayant tous renouvelé leur mandat: 79 volontaires en tout en 2007</p>	<p>37 sur les deux cohortes envoyées en 200884</p>
<p>Canaux de publication des postes</p>	<p>Pas de publication des postes sauf si requêtes particulières</p> <p>candidatures spontanées stockées dans une base de données</p>	<p>Pas de publication des postes sauf si requêtes particulières.</p> <p>candidatures spontanées stockées dans une base de données</p>	<p>Appel à candidature publié au Moniteur Belge et sur le site Web de la CTB.</p> <p>les candidats sont invités à remplir le formulaire d'inscription électronique et le CV standardisé.</p> <p>Une base de données capitalise les candidatures, y compris des précédents candidats qui n'ont pas obtenu de postes.</p>	<p>Appel à candidatures publié sur le site de l'OIF</p> <p>peu de communication dans le cadre du projet pilote</p>

	CSAP - Commonwealth	VNU	SVCD	Volontariat Francophone
Fréquence des sélections	Au fil de l'eau en fonction des besoins	Au fil de l'eau en fonction des besoins	un appel à candidature annuel	2 Appels à candidature
Procédures et critères de sélection	Critères dépendants des compétences requises pour le poste	Critères minima d'âge et d'années d'expérience puis sélection en fonction des caractéristiques du poste et en fonction des compétences requises pour le poste et une approche intégrée d'égalité du genre	candidature au programme envoi de deux cohortes par an	candidature par poste envoi de deux cohortes en 2008
			Pré-sélection sur la base des 8 critères d'admission (voir profil volontaire), Avoir passé avec succès la sélection écrite et la sélection orale, Correspondre à un poste demandé (matching)	critères minima d'âge et d'expérience professionnelle puis en fonction des compétences requises pour le poste
Préparation au départ				
Durée et contenu (séminaire, etc)	Préparation individuelle au départ à l'aide d'une documentation sur l'organisation et le pays d'accueil	Préparation individuelle au départ grâce à plusieurs documents de briefing. Si possible, formation avant le départ dans certains Etats financeurs directs et dans certains « Country offices » du pays d'origine du volontaire	2 semaines au siège du SCVD/C/TB à Bruxelles afin de préparer les jeunes au nouvel environnement de vie de travail, ainsi qu'une journée d'information Santé à l'Institut de Médecine tropicale d'Anvers	1 semaine à Paris
		Briefing pré-départ au siège du programme VNU pour des modalités de volontaires spécifiques	1 semaine à leur arrivée sur place	
Mécanismes d'accompagnement encadrement, suivi pendant la mission et d'évaluation du programme				
Système de suivi des volontaires	Trois rapports de suivi à compléter au début à mi-parcours et à la fin de la mission	Trois rapports de suivi au début, à mi-parcours et à la fin de la mission.	Mise en place du cercle de développement (4 entretiens, à l'arrivée, à 3 mois, 8 mois, et un peu avant la fin de la 1ère année).	Suivi des volontaires avec des rapports à 4, 8 et 12 mois (co-évaluation).

	CSAP - Commonwealth	VNU	SVCD	Volontariat Francophone
Système de suivi des volontaires (suite)			<p>Débriefing individuel d'environ 2h (obligatoire) au siège après chaque année de contrat</p> <p>Débriefing collectif avec groupe de volontaires (non obligatoire) au siège</p>	<p>Suivi de la gestion axée sur les résultats réalisée à partir de questionnaires réguliers aux différents acteurs</p> <p>2 débriefings, 1 avec l'équipe projet, 1 avec le responsable RH</p>
Evaluations éventuelles du dispositif	n/a	Evaluation du programme VNU en 2004.	Evaluation du programme en cours	Evaluation du projet pilote en cours
Fin de contrat				
Formalisation	rapport de fin de mission	Remise d'une lettre de compétences (en phase de réalisation, mais pas encore finalisée) Certificat VNU de service	n/a	Certificat de volontaire francophone Indemnité de réinsertion Rapport de fin de mission
Engagements demandés au volontaire à la fin	Les volontaires sont encouragés à faire la promotion du volontariat autour d'eux	<p>Objectif de garder le contact avec les volontaires après leur mission (TIC utilisées et outils sont développés)</p> <p>Un mécanisme pilote (plateforme sociale) sera développé fin 2009 pour l'ensemble des VNU en poste et ayant terminé leur affectation.</p> <p>Les volontaires sont encouragés à faire la promotion du volontariat autour d'eux et pourraient aussi apporter un appui au recrutement: apportent de la crédibilité au programme.</p>	<p>le volontaire travaille aussi pour le projet SVCD et ses objectifs (sensibilisation au volontariat, Articles sur le blog pendant la mission et après, interventions pendant les formations des autres groupes, témoignages lors de sessions d'information externes...)</p>	non

Partie 3 : Gestion du programme

<p>Équipe de gestion</p>	<p>Équipe intégrée à un service plus vaste 1 responsable occupé à 75% de son temps, 1 personne à 80% et 1 à 50%.</p>	<p>Agence dédiée au sein du PNUD 150 employés</p>	<p>Équipe dédiée au sein de la CTB 1 coordinateur, 1 assistant administratif, 3 collaboratrices encadrement et suivi dédié au SVCD ½ ETP du Département RH et ½ ETP du Département finances de la CTB</p>	<p>Équipe dédiée au sein de l'OIF, rattachée à l'administrateur et non à une direction Équipe projet composée de deux titulaires à 100% apport ponctuel de main d'œuvre et aide d'autres services</p>
<p>Coût direct annuel moyen d'un volontaire (donné à titre indicatif, les chiffres étant difficilement comparables entre eux. les coûts seront comparés et détaillés dans la suite du rapport)</p>	<p>approx. 35 028 € (général)</p>	<p>approx. 36 500 € (en 2008)</p>	<p>22 709 € (coût estimé en 2007)</p>	<p>18 200 € (coûts calculés pour une cohorte de 2008)</p>

Annexe E - Chronologie de mise en œuvre du projet-pilote

Tableau 9 Chronologie du projet-pilote

Phases	Date	Etapes du projet-pilote pilote de Volontariat francophone
Conception	2004	Xe sommet de la Francophonie
	2006	Etude de faisabilité d'un projet-pilote de volontariat
	10 juillet 2007	Prise de fonction du responsable projet 1e Comité de pilotage
	28 août 2007	2e Comité de pilotage
	1^{er} septembre 2007	Prise de fonction de la chargée de projet
Planification	2 octobre 2007	3e Comité de pilotage Sélection des profils de postes
	24 octobre 2007	1er appel à candidature (cohorte 1) Traitement des candidatures et présélections (cohorte 1)
	6 novembre 2007	4e Comité de pilotage
	Novembre 2007	Signature de la Convention cadre entre les quatre opérateurs
	Mise en oeuvre	18 décembre 2007
11 mars 2008		6e Comité de pilotage
Avril 2008		Session de préparation au départ (cohorte 1) Envoi sur le terrain (cohorte 1) 2e appel à candidature (cohorte 2)
Juin 2008		Traitement des candidatures et présélections (cohorte 2)
Juillet 2008		Entretiens de recrutement (cohorte 2)
Octobre 2008		Session de préparation au départ (cohorte 2) Envoi sur le terrain (cohorte 2)
15 janvier 2009		7e Comité de pilotage
Avril 2009		Retour cohorte 1
Octobre 2009		Retour prévu cohorte 2

Annexe F - Présences au comité de pilotage

Tableau 10 Nombre de participants aux comités de pilotage du projet-pilote par structure d'origine.

Comité de Pilotage	Date	OIF	AUF	AIMF	TV5 Monde	Excusés	Absent
1	10/07/07	3	2	0	0	1 OIF	1 AIMF
2	28/08/07	4	3	2	0	1 AIMF, 1 OIF	
3	2/10/07	5	3	2	0	2 OIF, 1 AIMF	
4	6/11/07	4	2	1	0	3 OIF, 2 AIMF, 1 AUF	
5	18/12/07	3	1	0	0	4 OIF, 3 AIMF, 1 OIF	
6	11/03/08	3	1	0	1	3 OIF, 3 AIMF, 1 AUF	
7	15/01/09	4+2	1	1	1	1 AUF	

Source : Compte-rendu des comités de pilotage, Equipe projet

Annexe G - Outils mis en place pour la mise en œuvre du projet

Tableau 11 Outils mis en place

Phase	Outils
Collecte de poste	Notice pour la rédaction du profil de poste de volontaire (5p.)
Appel candidature	à Formulaire de candidature au volontariat + liste des documents à joindre (10p.) Notice d'information sur le formulaire de candidature au volontariat francophone (2p.) Guide « Etre candidat au Volontariat francophone » (13p.)
Recrutement	Grille de sélection niveau 1 (1p.) Grille de sélection niveau 2 pour le comité de sélection (1p.) Note sur la modification des critères de sélection de niveau 1 et 2 (1p.) Lettre aux candidats présélectionnés (2p.) Note synthétique relative aux modalités de prise en charge des volontaires du projet-pilote de volontariat francophone pour les candidats présélectionnés (3p.) Déclaration du volontaire (1p.) Grille d'entretien d'embauche d'un volontaire francophone (5p.) Power point sur la procédure de recrutement (2 slides) Note explicative sur les entretiens à destination des référents et référents AUF (2p.) Guide pratique de l'entretien de sélection (2p.) Test écrit du français (1p.) Note sur la modification de la grille d'entretien (2p.) Document de sélection finale des candidats au deuxième appel à candidature (2p.) Note d'instruction aux relais (3p.)
Mise en route	Bulletin d'affiliation (2p.) Examen médical en vue d'une expatriation de 12 mois (3p.) Questionnaire de santé (5p.) Note d'instruction au relais d'origine (2p.) Note d'information sur l'obtention des visas (2p.) Note auprès des structures d'accueil sur la convention de mise à disposition (4p.) Note d'information sur le voyage à Paris (5p.) Etre volontaire francophone (53p.)
Accueil	Etre relais dans le pays d'affectation d'un volontaire francophone (5p.)
Suivi	Bilan à 4 mois (2p.) – questions ouvertes Bilan à 8 mois (2p.) – questions ouvertes Bilan final – questions ouvertes Outils d'évaluation réciproque du volontaire et de sa structure d'accueil (20p.) – questions ouvertes et fermées Enquêtes GAR (7 par cohorte)
Retour	Information aux relais pour le retour des volontaires Guide d'entretien débriefing Mémo de retour à destination des volontaires (5p.)
Général	Guide « Etre volontaire francophone » (53p.) Formulaire de demande de vacances (2p.)

Annexe H - Dépenses du projet pilote

Figure 4 Dépenses réalisés sur les trois années de mise en œuvre (jusqu'en septembre 2009)

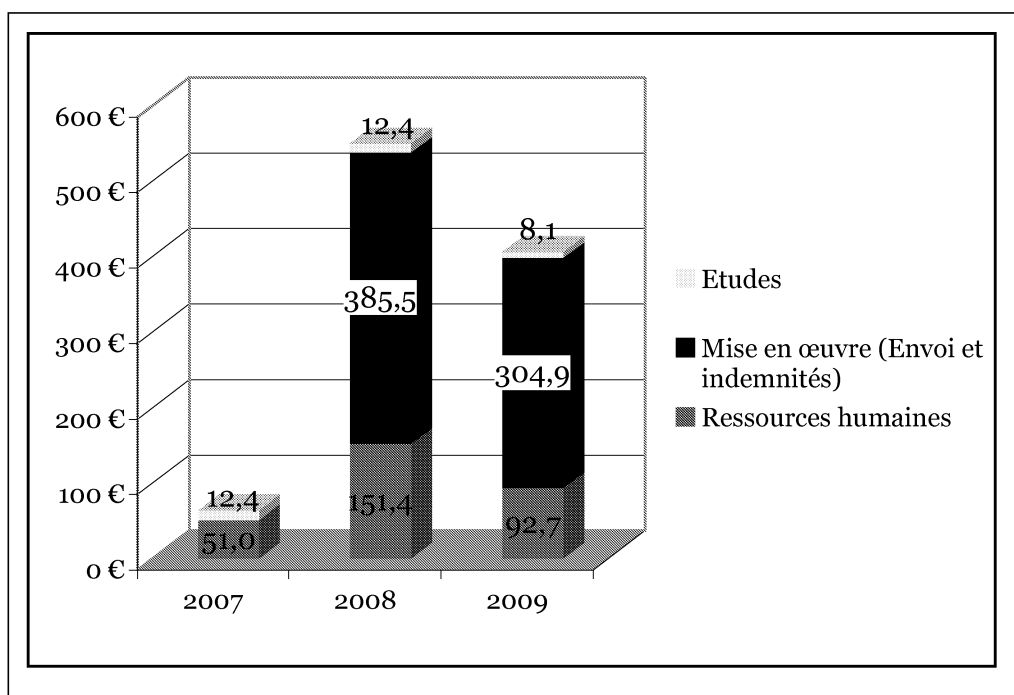


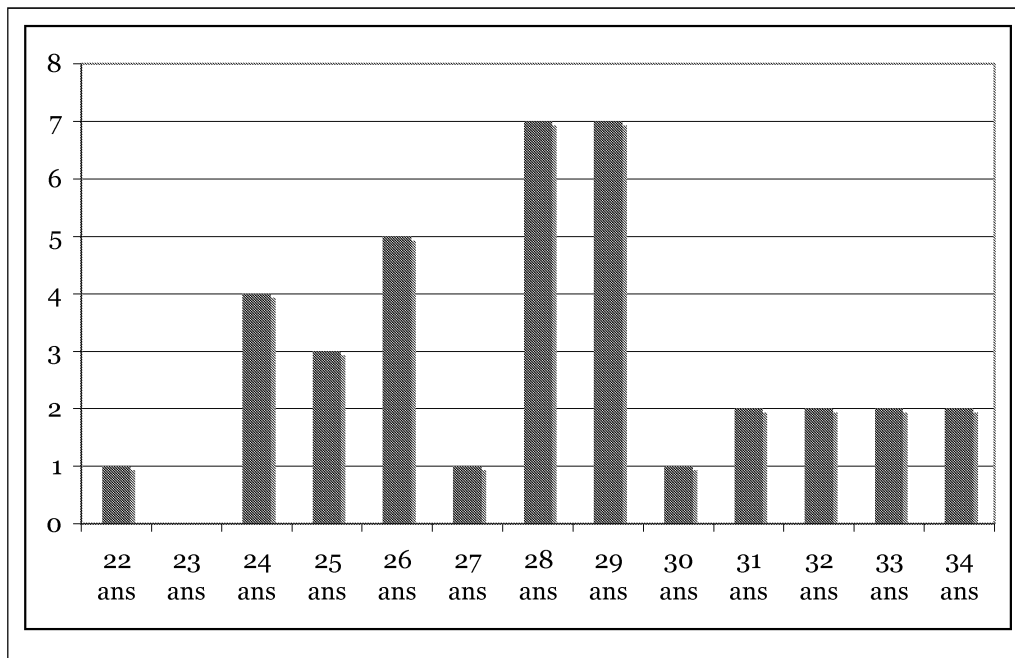
Tableau 12 Détail des dépenses du projet-pilote entre 2007 et 2009

	2007	2008	2009	Total	%
Ressources humaines	50 986,06	151 385,20	92 722,97	295 094,23	29 %
Mise en œuvre du projet	0,00	385 505,40	304 863,16	690 368,56	68 %
Etudes	12 365,40	12 441,92	8 110,20	32 917,52	3%
Total	63 351,46	549 332,52	405 696,33	1 018 380,31	100%

Annexe I - Caractéristiques des volontaires

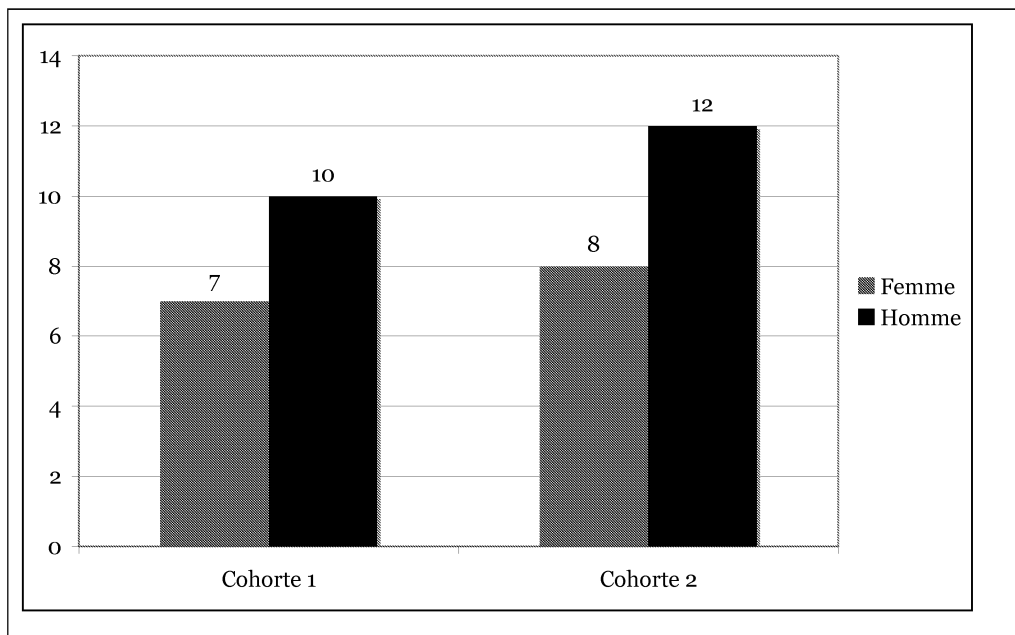
I.1 Age des volontaires

Figure 5 Distribution de l'âge des volontaires



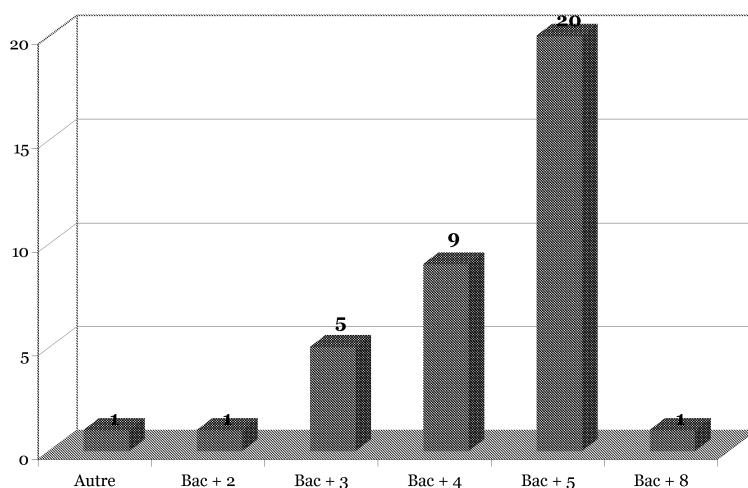
I.2 Genre des volontaires

Figure 6 Nombre de volontaire par genre et par cohorte



I.3 Niveau de formation

Figure 7 Niveau de formation des volontaires



I.4 Niveau d'expérience professionnelle

Code	âge du recrutement	lors du recrutement	Nombre significatives (dans le domaine)	d'expériences (dans le domaine)	Période	jugement
V1	34		5		depuis 2001	Jeune professionnel
V2	33		6		2004-2007	Jeune professionnel
V3	29		1		2004-2007	Jeune professionnel
V4	28		9		1999-2006	Jeune professionnel
V5	28		6		2002-2007	Jeune professionnel
V6	32		2		2002-2006	Jeune professionnel
V7	30		5		depuis 2004	Jeune professionnel
V8	29		4		depuis 2006	Jeune professionnel
V9	31		1		depuis 1998	Jeune professionnel
V10	25		5		depuis 2002	Jeune professionnel
V11	24		0		2006-2007	Non professionnel
V12	23		2		depuis 2006	Jeune professionnel
V13	29		1		2003 et 2007	Jeune professionnel
V14	29		3		2006-2007	Jeune professionnel
V15	37		0		depuis 2003	Non professionnel
V16	26		0		depuis 2006	Non professionnel
V17	25		0		4mois en 2005 et de 2006 à 2008	Non professionnel
V18	26		4		depuis 2005	Jeune professionnel
V19	24		3		2003-2008	Jeune professionnel
V20	28		0		depuis 2005	Non professionnel

V21	26	3	depuis 2006	Jeune professionnel
V22	29	6	2001-2007	Jeune professionnel
V23	25	0	depuis 206	Non professionnel
V24	28	0	depuis 2004	Non professionnel
V25	24	2	nsp	Jeune professionnel
V26	27	3	depuis 1999	Jeune professionnel
V27	29	2	depuis 2005	Jeune professionnel
			2005	
			2006	
V28	24	1	2007	Jeune professionnel
V29	28	0	2007-2008	Non professionnel
V30	28	5	depuis 2002	Jeune professionnel
V31	28	0	depuis 2005	Non professionnel
V32	26	1	2008	Jeune professionnel
V33	31	nsp	nsp	Jeune professionnel
V34	32	3	depuis 2002	Jeune professionnel
V35	26	4	depuis 2001	Jeune professionnel
V36	29	3	depuis 2006	Jeune professionnel
V37	34	1	depuis 2002	Jeune professionnel

Source : analyse des CV par Technopolis (nsp= ne sait pas)

I.5 Géographie du volontariat

		Affectation			
		EST	NORD	SUD	Total
Origine	EST	1	-	1	2
	NORD	-	-	10	10
	SUD	9	2	14	25
	Total	10	2	25	37

Annexe J - Critères de sélection des profils de poste

Encadré 4 Les critères de sélection des profils de poste

La mise à disposition du volontaire auprès de la structure d'accueil est-elle profitable aux deux parties ? Sommes-nous bien dans une relation gagnant / gagnant ? Y-a-t-il équilibre entre le niveau demandé au volontaire, et l'intérêt des tâches qui lui sont confiées ?

Le poste apporte-t-il une « plus value au volontaire » autonomie, responsabilité, expérience d'équipe, encadrement, suivi ?

Le poste apporte-t-il une réelle plus value à la structure d'accueil (Apport de compétences nouvelles de savoir faire nouveaux) ?

Le poste correspond-il bien à un apport circonscrit, répondant bien à un besoin ponctuel dans la vie d'un projet-pilote ? Ce poste ne risque-t-il pas d'être un camouflet d'un poste pérenne ?

Les fonctions du volontaire sont-elle suffisamment précises, circonscrites, distinctes des objectifs du projet-pilote auprès duquel le volontaire est affecté ? Les tâches sont-elles cohérentes entre elles ou le poste a-t-il tendance à se caractériser par un ensemble de tâches très diverses ?

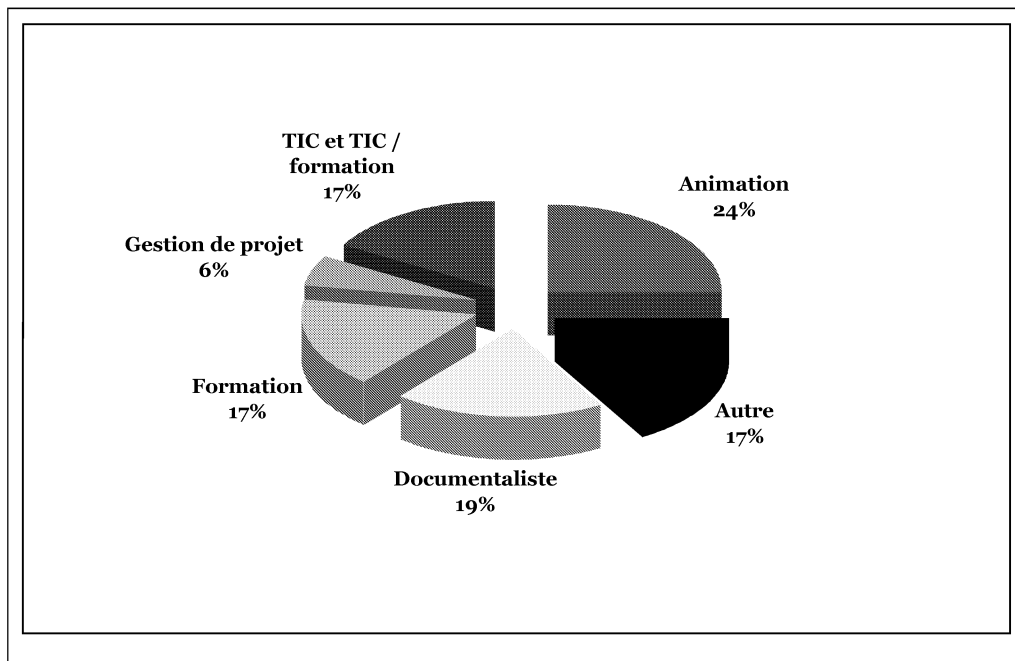
Le degré de responsabilité est-il adapté pour un poste de volontaire ? (Un poste à trop forte responsabilité risque de mettre en danger la pérennité du projet-pilote lors du départ du volontaire)

Le profil du poste (niveau d'étude, diplômes, compétences, qualités) est-il suffisamment clair, pour permettre l'établissement de critères lors de la présélection ?

Source : Equipe Projet, Note méthodologique sur l'analyse technique des profils de poste à pourvoir

Annexe K - Répartition des postes par métier

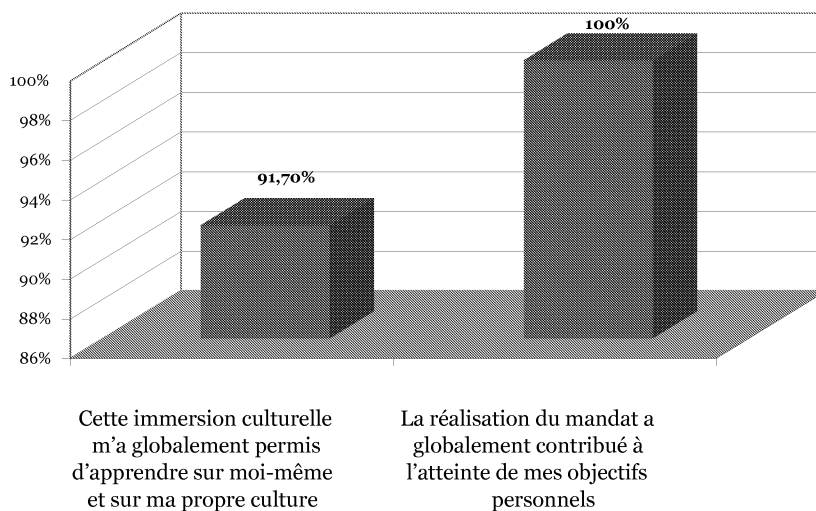
Figure 8 Répartition des postes par métiers



Source : Technopolis après étude des profils de poste

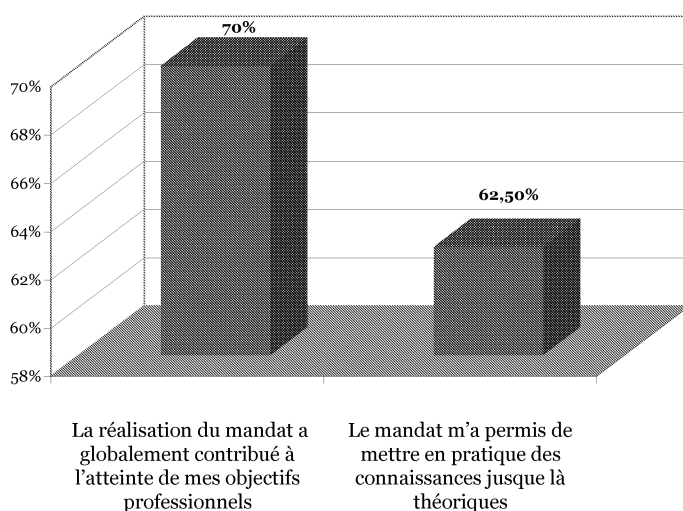
Annexe L - Bilan des volontaires

L.1 Bilan personnel



Source : Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.7 (12 répondants)

L.2 Bilan professionnel



Source : Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.7 (12 répondants)

Annexe M - Coûts

M.1 Répartition du coût direct moyen d'un volontaire francophone

Tableau 13 Eléments pris en compte dans le coût direct moyen du volontaire francophone

Type de dépenses	Coût annuel direct	%
Indemnités	11 901,32 €	65,4
Transports (aller-retour valable 12 mois)	3 527,46 €	19,4
Assurances	1 338,43 €	7,4
Préparation au départ	1 045,15 €	5,7
Autres	300,00 €	1,6
Visas et titres de séjours	87,27 €	0,5
Total	18 199,63 € ⁸⁵	100

Source : Calcul de l'équipe projet-pilote sur la base des documents comptables

M.2 Coûts annuels de volontaires des dispositifs étalonnés

Tableau 14 Coût direct moyen d'un volontaire

Programme	VNU	CSAP	SVCD	Volontariat francophone
Coût direct annuel moyen (estimation)	36 500 € ⁸⁶ (51 900\$)	17 514€ ⁸⁷ (15 000 £)	22 709€ ⁸⁸	18 200 €
Coût mensuel moyen (estimation)	3 041,6 €	2 919,0 €	1 892,4 €	1 516,0 €
Année données et de référence	coût moyen annuel direct d'un volontaire en 2008 (pour les volontaires internationaux uniquement)	coût moyen direct pour une mission de 6 mois, la plupart des missions CSAP étant de courte durée (moyenne sur le projet-pilote)	coût moyen d'un volontaire par rapport aux coûts directs totaux engagés en 2007	agrégat des coûts moyens sur la première cohorte (avril 2008 à avril 2009)
Coûts pris en compte	indemnités (annuelle, d'installation et de retour)	Indemnité logement	Salaires des volontaires, au logement	Indemnités (mensuelles, d'installation et de réinsertion)
	transport	transport	transport	transport
	assurances		assurances, l'OSSOM (Office de sécurité sociale d'Outre-mer)	assurances
	coûts médicaux et de sécurité,			
				visas et titres de séjours,
	coût de rapatriement			
				préparation au départ

M.3 Structure du coût direct d'un volontaire

Tableau 15 Structure de coûts du volontaire (en % du coût direct annuel moyen du dispositif)

	VNU, pour un volontariat international d'un an ⁸⁹	CSAP (pourcentages sur un échantillon de mission type) ⁹⁰	Volontariat francophone (première cohorte)
Salaire indemnités ou	69% (indemnité de subsistance, d'installation, logement)	67% (pas d'indemnité d'installation ou de retour)	65,28%
Transports	11% (pour la première année, donc sans le billet retour, comprend également l'indemnité de réinsertion)	20%	19,64%
Assurances	5%	n/a	7,37%
Préparation formations éventuelles ou	1,4% (formation et apprentissage langue)	9% (équipement documentation) et	5,64% (préparation au départ)
Visa et titres de séjour	n/a	n/a	0,42%

M.4 Estimation du coût des relais

Figure 9 Estimation des coûts en termes de temps passé des relais d'origine et d'affectation

Principales Étapes	Description	Estimation du nombre d'heures
Recrutement (Relais d'origine)	Préparation des entretiens, entretiens, échanges sur les candidats...	Entre 2 et 4 heures par volontaire
Accueil du volontaire** (Relais d'affectation)	Préparation de l'arrivée et organisation de l'accueil et de l'installation	Entre 2 heures et 2 jours et demi par volontaire
Démarches administratives éventuelles*** (Relais d'affectation)	Logement, carte de séjour, visa, déplacements...	Entre 6 heures et deux jours et demi par volontaire
Retour du volontaire dans le pays d'origine**** (Relais d'affectation)	Démarches administratives, préparation au retour...	Entre 6 et 10 heures par volontaire
Total		Entre 2 et 5 jours et demi par volontaire

NB : * une seule réponse, ** quatre réponses, *** cinq réponses, **** deux réponses

NB : Se reporter à la note méthodologique en Annexe B.7

Annexe N - Notions et perceptions du Volontariat

N.1 Définitions du volontariat

Encadré 5 *Qu'est ce que le Volontariat ?* Définition du Volontariat francophone

Le volontariat est à concevoir dans la perspective d'une réciprocité dans la relation. En effet, le candidat s'engage bénévolement pendant 12 mois, à mettre ses savoirs, savoir-faire et savoir-être à disposition du projet-pilote auquel il va contribuer. Il apporte ainsi une indéniable plus-value à la Francophonie et à la structure à laquelle il est affecté.

En contrepartie, la structure qui a recours aux services d'un volontaire s'engage à accueillir sa jeune expérience, répondre à sa curiosité, être attentive à son intégration, respectueuse de son engagement, de ses aspirations et de son projet-pilote personnel. Elle a le devoir d'encadrer le participant et de lui confier des tâches à la hauteur de ses qualifications et de son expérience. Le bénévole ne saurait être réduit à « une main d'œuvre bon marché », mais doit plutôt être considéré comme un appoint en compétences à un instant précis de la vie d'un projet-pilote, et permet également d'apporter un regard neuf et extérieur au sein d'une équipe.

Source : Guide du Volontariat Francophone

Encadré 6 Ce que signifie être volontaire VNU

« La décision de servir comme volontaire VNU, chez soi ou à l'étranger, repose sur un engagement pris vis-à-vis des Nations Unies et de ce que l'ONU contribue en faveur de la paix, du développement et des droits de l'homme en appui aux Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

En tant que volontaire VNU vous avez l'occasion extraordinaire de créer le changement salutaire et d'influer positivement sur les conditions de vie des personnes. Même si votre affectation de volontaire VNU est de courte durée, elle peut néanmoins avoir un impact à long terme et produire un effet qui ondule et se prolonge bien au-delà des bénéficiaires immédiats de vos efforts.

Votre rôle en tant que volontaire VNU est celui de modérateur et de catalyseur. Le programme VNU vous encourage à être créateurs et entrepreneurs en trouvant des moyens de développer des capacités et de favoriser et stimuler le volontariat pour la paix et le développement - au sein et au delà du cadre formel de votre affectation.

Finalement, si le développement se veut efficace et durable, il est nécessaire que les personnes concernées prennent la propriété de ses processus et les conduisent vers le progrès. En effet, les OMD ne pourront être atteints que si des millions de personnes à travers le monde se mobilisent et se portent volontaires pour les réaliser. Vos actions de volontaire VNU peuvent également en inspirer d'autres à se porter volontaires et croire qu'ils ou elles aussi sont en mesure d'apporter leur tribut à la paix et au développement.

Les volontaires VNU viennent de 160 pays et de nombreux milieux culturels différents, et c'est grâce à cette grande variété de perspectives qu'ils apportent un éventail d'expériences, d'attentes et d'approches diverses. Cette diversité donne à leur travail un dynamisme particulier.

Les volontaires VNU font ainsi partie d'un effort global et cumulatif qui intègre le volontariat comme contribution centrale à la paix et au développement : et le concept du volontariat pour la paix et le développement est au cœur de la mission du programme VNU. »

Source : www.unv.org

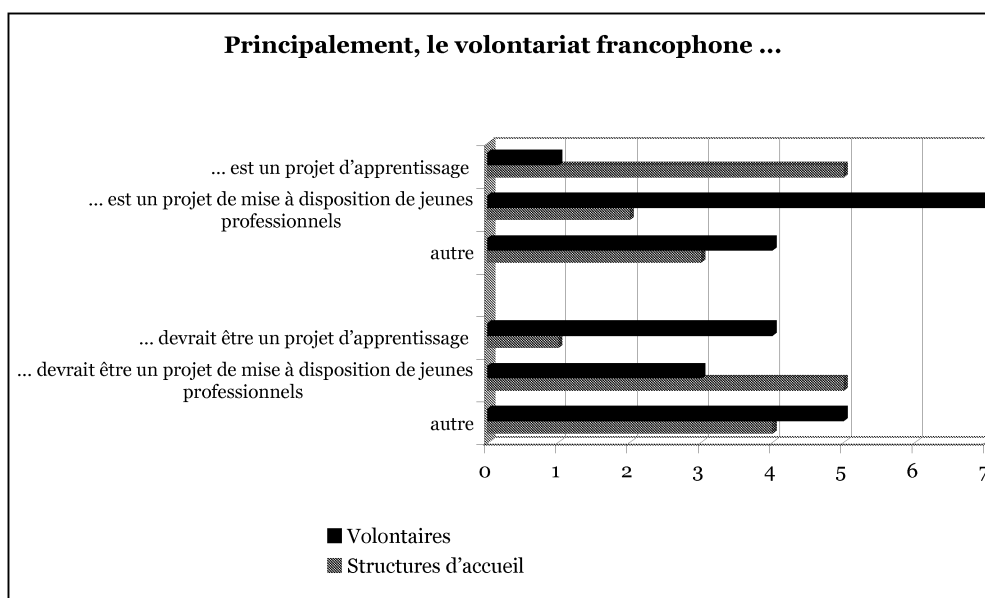
N.2 Définition de la mission du volontaire francophone

La mission du volontaire s'exerce pour une durée déterminée (un an). Le volontaire offre une compétence dans un domaine d'activité précis, au profit d'un projet-pilote mené par l'OIF, ses partenaires ou les opérateurs de la Francophonie. Le volontariat est à concevoir dans la perspective d'une réciprocité dans la relation. Le volontaire s'engage en effet, bénévolement, à mettre ses savoirs, savoir faire et savoir être à disposition du projet-pilote auquel il va contribuer. Il apporte ainsi une indéniable plus-value à la Francophonie et à la structure à laquelle il est affecté.

Adhérant à l'esprit du volontariat, le volontaire fait preuve de responsabilité, d'initiative et d'autonomie dans le respect de la culture de ses interlocuteurs et du pays d'accueil. Conscient de son apport circonscrit et limité dans le temps, il veille, dès le début de sa mission, à s'intégrer aux équipes locales et à s'adapter au contexte, afin que les actions qu'il mène puissent être poursuivies par ses homologues locaux.

Source : Guide « Etre volontaire francophone »

N.3 Perception du Volontariat francophone par les volontaires et structures d'accueil



Source : Cadre de mesure de la performance, Rapport 1.7

Annexe O - Répartition des rôles sur le terrain

O.1 Répartition des rôles sur le terrain par étape

Étape du cycle du projet-pilote	Durée	Équipe projet-pilote	Comité de pilotage	Structure d'accueil	Référent de poste	Prescripteur	Relais d'origine	Relais du pays d'affectation
1) La collecte des postes	1 mois							
2) L'appel à candidature	1 mois et demi							
3) Le recrutement	2 mois							
4) La mise en route de la mission	2 mois							
5) L'accueil du volontaire dans le pays d'affectation	À l'arrivée du volontaire							
6) Le suivi du volontaire sur le terrain	Tout au long des 12 mois de la mission							
7) Le retour du volontaire dans le pays d'origine	Lors du retour du volontaire							

O.2 Répartition des rôles sur le terrain entre AUF et OIF

Structure	Rôle sur la cohorte 1			Rôle sur la cohorte 2		
	Relais d'origine	Relais d'affectation	Structure d'accueil	Relais d'origine	Relais d'affectation	Structure d'accueil
AUF Bénin	3			5	1	
AUF Bulgarie		3	1		1	
AUF Burkina Faso	6			3	1	
AUF Burundi	1			1		
AUF Cambodge	2	1	1		1	1
AUF Cameroun	15			18		
AUF Canada	1	1		2	1	1
AUF Cote d'Ivoire	1			4		
AUF Egypte					2	
AUF Gabon	1					
AUF Haïti	1					
AUF Laos		2	1		1	
AUF Madagascar	1			1	1	
AUF Mali	2			1	1	1
AUF Mauritanie	1			1		
AUF Moldavie	1	1	1	1	1	
AUF Niger		4	2			
AUF Nigeria				4		
AUF RDC	1			5		
AUF Rep. Centrafricaine	1					
AUF Rep de Guinée	2			3		
AUF Roumanie					2	2
AUF Sénégal	5			4	4	1
AUF Vanuatu					1	
AUF Vietnam	1	2	1		2	1
OIF France (Equipe projet)	25			17		
OIF Roumanie	4	2	1	1		
OIF Togo		1		2		
OIF Vietnam	2					
Total	77	17	7	73	20	7

O.3 Cumul de rôle des relais lors de la première cohorte

Relais	Rôles
AUF Cambodge	Relais origine et affectation et structure d'accueil
AUF Vietnam	Relais origine et affectation et structure d'accueil
AUF Moldavie	Relais origine et affectation et structure d'accueil
OIF Roumanie	Relais Origine et affectation et structure d'accueil
OIF Togo	Relais Origine et affectation et structure d'accueil
AUF Bulgarie	Relais affectation et structure d'accueil
AUF Laos	Relais affectation et structure d'accueil
AUF Niger	Relais affectation et structure d'accueil
AUF Mali	Relais d'origine
AUF Sénégal	Relais d'origine
AUF Madagascar	Relais d'origine
AUF Burkina Faso	Relais d'origine
AUF Bénin	Relais d'origine
AUF Burundi	Relais d'origine
AUF Mauritanie	Relais d'origine
AUF Rep de Guinée	Relais d'origine
AUF Cote d'Ivoire	Relais d'origine
AUF RDC	Relais d'origine
OIF France (Equipe projet-pilote)	Relais d'origine
AUF Cameroun	Relais d'origine
AUF Gabon	Relais d'origine
AUF Haïti	Relais d'origine
AUF Rep centrafricaine	Relais d'origine
OIF Vietnam	Relais d'origine
AUF Canada	Relais Origine et affectation

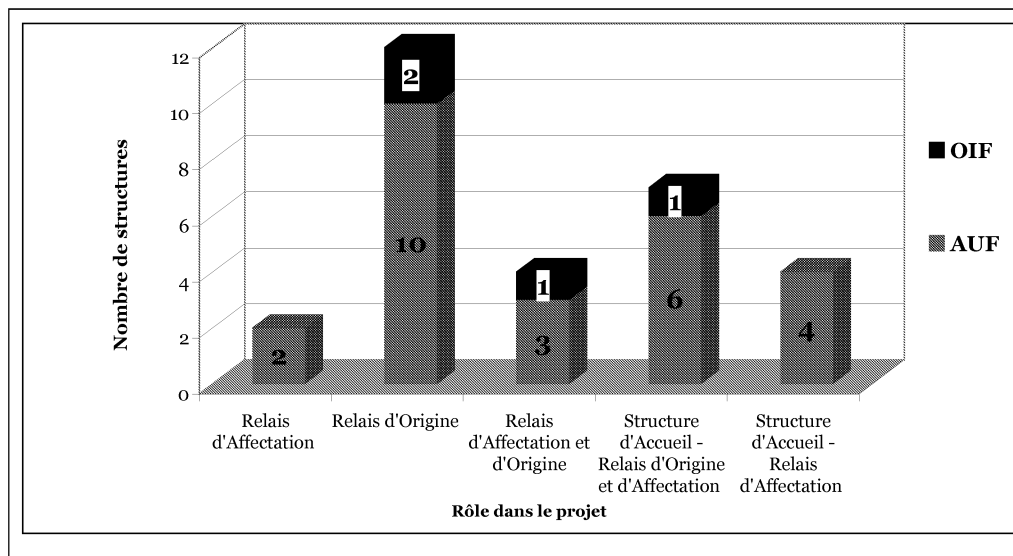
O.4 Cumul de rôle des relais lors de la seconde cohorte

Relais	Rôles
AUF Canada	Relais origine et affectation et structure d'accueil
AUF Mali	Relais origine et affectation et structure d'accueil
AUF Sénégal	Relais origine et affectation et structure d'accueil
AUF Cambodge	Relais affectation et structure d'accueil
AUF Vietnam	Relais affectation et structure d'accueil
AUF Roumanie	Relais affectation et structure d'accueil
AUF Burkina Faso	Relais d'origine et d'affectation

AUF Bénin	Relais d'origine et d'affectation
AUF Moldavie	Relais d'origine et d'affectation
AUF Bulgarie	Relais d'affectation
AUF Laos	Relais d'affectation
AUF Vanuatu	Relais d'affectation
AUF Egypte	Relais d'affectation
OIF Roumanie	Relais d'origine
AUF Burundi	Relais d'origine
AUF Mauritanie	Relais d'origine
AUF Rep de Guinée	Relais d'origine
AUF Cote d'Ivoire	Relais d'origine
AUF RDC	Relais d'origine
OIF France (Equipe projet-pilote)	Relais d'origine
AUF Cameroun	Relais d'origine
AUF Togo	Relais d'origine
AUF Nigeria	Relais d'origine

0.5 Synthèse du cumul des rôles

Figure 10 Cumul des rôles de relais et structure d'accueil entre l'OIF et l'AUF dans le projet-pilote



Note : l'Equipe projet est comptabilisée comme relais d'origine OIF

JOUVE
1, rue du Docteur Sauvé, 53100 Mayenne
Imprimé sur presse rotative numérique
N° 497882H - Dépôt légal : décembre 2009

Imprimé en France