

RAPPORT DE SYNTHÈSE

**ÉVALUATION EXTERNE DU PROGRAMME
D'APPUI AUX POLITIQUES NATIONALES DE
FPT**

ORGANISATION
INTERNATIONALE DE
la francophonie



13 août 2014

cide



CONSORTIUM
INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT
EN ÉDUCATION

RAPPORT DE SYNTHÈSE

**ÉVALUATION EXTERNE DU PROGRAMME
D'APPUI AUX POLITIQUES NATIONALES DE FPT**

13 AOUT 2014



ÉQUIPE DE PRODUCTION

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

- Direction de la Planification et de l'évaluation (dps@francophonie.org)
- Direction ou équipe de projet (mail@cide.ca)

L'étude a été réalisée par le Consortium International de Développement en Éducation (CIDE Inc.) entre décembre 2013 et juillet 2014.

Experts intervenants :

Production

Louis TOUPIN	Expert en évaluation de projets et programmes Nord, CIDE
Aziza CHBANI	Experte en évaluation de projets et programmes Sud, CIDE

Coordination

Serge BLONDEAU	Directeur général, CIDE
Sara LOUDYI	Chargée de Projets, CIDE

Le présent document présentant le **RAPPORT FINAL** a été produit dans le cadre du Projet d'Évaluation Externe du Programme d'Appui aux Politiques Nationales de FPT.

Ce rapport est une présentation synthèse du bilan, des constats relatifs aux effets des actions et du projet évalué. Il n'engage que ses auteurs.

Organisation internationale de la Francophonie

ISSN : 1728-1598

ISBN : 978-92-9028



TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE EXÉCUTIF	5
PRÉSENTATION DU PROGRAMME ÉVALUÉ	5
OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION.....	5
PRINCIPAUX CONSTATS DE L'ÉVALUATION.....	6
QUESTIONS / CONCLUSIONS/ RECOMMANDATIONS	7
PARTIE I – PRÉSENTATION DU FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME ÉVALUÉ	14
PARTIE II – OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	18
OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION.....	18
MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	20
LIMITES DE L'ÉVALUATION	23
PARTIE III – CONSTATS	25
PERTINENCE DU PROGRAMME OIF-FPT	25
COHÉRENCE DU PROGRAMME OIF-FPT	34
LEÇONS ET PERSPECTIVES DU PROGRAMME OIF-FPT	41
PARTIE IV – CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	47
CONCLUSIONS CONCERNANT LA PERTINENCE DU PROGRAMME	48
CONCLUSIONS CONCERNANT LA COHÉRENCE DU PROGRAMME OIF-FPT	49
CONCLUSIONS CONCERNANT LES LEÇONS ET PERSPECTIVES DU PROGRAMME OIF-FPT	49
RECOMMANDATIONS	51
LISTE DES ACRONYMES	60
ANNEXES	61
ANNEXE 1 : TERMES DE RÉFÉRENCES	62
ANNEXE 2 : MATRICE RÉFÉRENTIELLE COMPLÉTÉE.....	76
ANNEXE 3 : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES	98
ANNEXE 4 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS.....	103

SOMMAIRE EXECUTIF

La présente évaluation externe du Programme OIF-FPT, pour la période 2009-2013, a été réalisée entre janvier et août 2014 dans le but de déterminer, à l'aube d'une nouvelle programmation, si ce Programme satisfait aux critères requis pour le reconduire, le faire différemment et/ou proposer d'autres interventions afin d'améliorer l'emploi des jeunes qualifiés.

Présentation du programme évalué

De 2009 à 2013, le programme de l'OIF-FPT s'est davantage positionné de façon à répondre aux commandes institutionnelles de l'OIF et aux besoins nationaux des pays membres de l'OIF, notamment en apportant un appui aux États engagés dans une réforme de leurs systèmes FPT dans le développement de stratégies nationales adaptées, innovantes, et en adéquation avec la demande du marché du travail. Au cours de cette période la stratégie d'appui au développement de la FPT s'est concentrée sur 4 composantes :

- **Le soutien à la formulation et à la mise en œuvre des politiques nationales de FPT** : ce soutien qui s'appuie sur l'approche programme (AP) a permis la formation des gestionnaires de la FPT sur la gestion axée sur les résultats ainsi que l'introduction d'une application informatique permettant de planifier le budget de la FPT dans les ministères concernés ;
- **L'appui à l'implantation de l'APC en FPT** : les équipes de différents pays ont participé à des ateliers de formations/actions et de production de programme de formation selon l'approche par compétences (APC). Dans ces ateliers on a pu réunir, souvent pour la première fois autour de la même table, des employeurs, des formateurs, des inspecteurs et des gestionnaires ;
- **L'appui à l'élaboration de modules de formation pour l'auto-entrepreneuriat insérés dans les référentiels initiaux de FPT** : dans un souci de prise en compte de la culture entrepreneuriale, cette compétence a été élargie en 2012 à la création de modules de formation pour le développement de l'esprit entrepreneurial. Pour des raisons de pérennisation, ceux-ci sont insérés dans le cursus de la formation professionnelle ;
- **L'appui à la filière du tourisme** : soit un appui à la filière du tourisme des pays membres du Partenariat de l'Europe Centrale et Orientale (PECO) et de la zone de l'océan indien (ZOI) grâce aux classes bilingues et à un appui technique.

À travers ces axes d'intervention le Programme OIF-FPT cherche à s'assurer de la qualité de l'offre de services en FPT, notamment de son adéquation avec les besoins du marché du travail, et ce, afin de favoriser à terme l'insertion des diplômés de la FPT sur le marché du travail.

Objectifs de l'évaluation

La mission d'évaluation externe du *Programme OIF-FPT* consiste à analyser les activités du Programme et d'en mesurer les effets dans les pays bénéficiaires au cours de la période 2009-2013. Cette évaluation servira à fournir des paramètres d'amélioration des interventions en vue d'un meilleur positionnement de l'OIF dans ce domaine d'intervention, au cours des prochaines années.

L'évaluation externe a une double finalité :

- Porter, à partir des critères retenus, un jugement sur le programme et ses composantes ;
- Formuler des recommandations quant à l'objet des interventions futures de l'OIF afin de confirmer, infirmer ou ajuster sa programmation, soit dans sa conception initiale, soit en modifiant certaines composantes ou encore, en révisant les objets et secteurs d'intervention.

L'évaluation externe du programme de l'OIF-FPT porte sur la période 2009-2013. Compte tenu qu'il s'agit d'une évaluation qui intervient en fin de cycle et à l'aube d'une nouvelle programmation quadriennale, elle s'intéresse aux diverses composantes du programme, ses résultats et, dans le meilleur des cas, à l'impact par rapport aux besoins et enjeux qui ont justifié sa mise en place.

L'évaluation externe a été réalisée en retenant trois axes d'évaluation définis dans une *Note de Cadrage* réalisée au début de la mission, à savoir :

- La **pertinence** des interventions de l'OIF dans le domaine de la FPT, notamment au regard de besoins et d'enjeux que l'on rencontre fréquemment dans l'espace francophone ;
- La **cohérence** des interventions de l'OIF avec ses propres orientations mais aussi avec les interventions conduites par d'autres coopérations et bailleurs de fonds dans le domaine de la FPT ;
- Les **leçons apprises et les perspectives** que celles-ci indiquent quant à l'évolution future du programme OIF-FPT.

Une fois la méthodologie tracée et la *Note de cadrage* méthodologique validées par l'OIF, le travail de terrain a pu être lancé et des données ont pu être recueillies grâce à des entretiens semi-structurés, des focus groupe et des questionnaires. Après le recueil de ces données, un travail de traitement et d'analyse des données a été effectué afin d'en extraire une évaluation de l'activité de l'OIF.

Principaux constats de l'évaluation

Les principaux constats de l'évaluation externe sont les suivants :

- La satisfaction est unanime chez tous les bénéficiaires qui souhaitent une reconduction du Programme ;
- Les filières choisies répondent aux besoins du marché du travail ;
- Les étapes ultérieures aux interventions faite dans le cadre du Programme OIF-FPT sont confuses pour la majorité des participants ;
- Le suivi de l'insertion des lauréats n'est pas mis en place.

Le soutien à la formulation et à la mise en œuvre des politiques nationales de FPT

Un exercice de planification du développement de la FPT très apprécié des gestionnaires et des décideurs. Cependant, la planification financière résultant de cet exercice, soit un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT), doit être étendue au budget de tout le ministère et adoptée par tous les intéressés afin qu'elle devienne complètement opérationnelle. Les impératifs de l'application informatique permettant d'élaborer un CDMT sont aussi dans la planification des activités selon les résultats attendus et dans le recueil d'information au niveau régional et local. Ces activités requièrent de nouveaux canevas et protocoles de collecte de données au service d'une planification stratégique.



Sachant que plusieurs pays bénéficiaires sont, en général, démunis sur le plan des TIC, où tout se fait papier crayon, ce travail de d'intelligence stratégique reste fragile.

L'appui à l'implantation de l'APC en FPT

Aujourd'hui les programmes ont été élaborés selon l'APC mais cette approche a des exigences quant à l'implantation du programme et des fonctions de l'établissement ou elle est implantée.

L'appui à l'élaboration de modules de formation pour l'auto-entrepreneuriat insérés dans les référentiels initiaux de FPT

Tous les programmes élaborés selon l'APC contiennent un module de développement de l'esprit entrepreneurial. Cependant, il faut qu'il y ait des formateurs pour dispenser ces contenus, en plus du fait que les lauréats ont besoin d'acquérir des habiletés de vie pour mieux affronter le marché de l'emploi. Il y a pour cette composante une grande confusion entre le développement de l'employabilité des jeunes et l'auto-entrepreneuriat qui est une option. Le jeune doit être formé pour trouver un emploi et rester employable et éventuellement s'auto-employer.

L'appui à la filière du tourisme / les classes bilingues et l'appui technique :

Essentiellement dans les pays d'Europe centrale, il y a eu création de classes bilingues dans la filière tourisme, mais cela s'est fait dans peu d'établissement et très peu de formateurs ont les compétences requises.

Aujourd'hui le Programme OIF-FPT rayonne dans 17 pays, possède un cadre conventionnel régissant ses activités et une réputation enviable auprès des organismes internationaux qui s'investissent dans le développement de la FPT.

Questions / conclusions/ recommandations

Les questions d'évaluation suivantes, basées sur les trois axes d'évaluation présentées ci-dessus, ont structuré le travail des évaluateurs tout au long de la mission d'évaluation externe :

Les conclusions dégagées de cette évaluation proviennent des constats et des recoupements de l'information obtenue via plusieurs sources ainsi que l'analyse de ces constats.

Les recommandations proposées dans le cadre de l'évaluation externe sont relatives à la bonne gouvernance d'un programme APC, d'un établissement de FPT et d'un système FPT de qualité, ainsi qu'à un nouveau positionnement de l'OIF lui assurant une réelle valeur ajoutée et la distinguant des autres bailleurs de fonds.

Pertinence du Programme

1. Quelle a été la pertinence des orientations stratégiques des activités et des modalités d'intervention du programme au cours de sa programmation 2009-2013 au regard des enjeux de la FPT et des besoins et exigences des parties prenantes francophones ?

1.1 Dans quelle mesure les activités du programme et ses modalités d'intervention au cours de sa programmation 2009-2013 étaient-elles pertinentes au regard des grands enjeux de la FPT?

- 1.2 Dans quelle mesure les orientations stratégiques, les activités et les modalités d'intervention du programme, au cours de sa programmation 2009-2013, étaient-elles alignées avec les besoins, les priorités et les exigences des parties prenantes francophones ?

Conclusions

1. Le Programme OIF-FPT a été globalement pertinent en ce qui concerne ses orientations stratégiques, ses activités et ses modalités d'intervention, au cours de sa programmation 2009-2013, au regard des enjeux de la FPT et des besoins et exigences des parties prenantes.
2. Il y a un potentiel intéressant d'extension de l'APC à d'autres filières, d'autres établissements et dans l'offre de formation continue.
3. L'OIF est amenée à se repositionner pour se désengager de manière progressive de l'opérationnel terrain vers une position stratégique lui assurant une valeur ajoutée réellement distincte, lui permettant d'avoir un statut de leader vu sa spécificité et sa capacité de regroupement de toutes les expertises francophones

Cette approche du positionnement de l'OIF invite à segmenter les recommandations dans le temps (court, moyen et long terme) et à répartir les rôles au sein du Programme entre les pays, les régions et le siège de l'OIF.

Trois recommandations sont proposées afin de maintenir la pertinence du Programme au cours des prochaines années.

RECOMMANDATION 1

Reconduire le Programme OIF-FPT avec le même objectif principal concernant l'adéquation formation-emploi.

À court terme (2015-2017)

Miser sur la consolidation et l'institutionnalisation des résultats obtenus, au cours de la période 2009-2013, dans les 4 axes du Programme. Dans cet esprit le Programme OIF-FPT devrait poursuivre les activités en cours et introduire de nouveaux ajouts.

RECOMMANDATION 2

À moyen terme (2018-2020)

Opérer une transition afin de rapprocher davantage les activités du Programme avec le contexte régional dans lequel il est appelé à évoluer, et ce, afin d'assurer une plus grande pertinence face aux enjeux régionaux. Ceci implique :

- Une déconcentration des activités du Programme vers des pôles régionaux en mesure de prendre la relève de l'OIF. Ces pôles travailleraient à la mise en application des activités actuelles du Programme dans ses 4 axes en les adaptant aux besoins des pays, en faisant davantage appel à l'expertise présente dans la région et en travaillant en symbiose avec les grands opérateurs socio-économiques des régions (ASEAN, UEMOA, CEMAC, etc.).
- Utiliser davantage l'expertise locale (formée précédemment par l'OIF) et ce, afin d'étendre la pertinence du Programme au cours des trois années subséquentes à la phase consolidation, sous la responsabilité de décideurs régionaux ou locaux.



- Accompagner les pays dans la définition de leurs besoins et la promotion de compétences stratégiques permettant d'évoluer dans un monde changeant. Il faudra cependant, au cours des prochaines années, vérifier davantage la compatibilité des nouveaux programmes avec le cadre politico-administratif des ministères concernés ; soutenir les formateurs ; rendre plus attractive certaines filières pour favoriser le recrutement des élèves.
- Utiliser davantage l'expertise locale (formée précédemment par l'OIF) et ce, afin d'étendre la pertinence du Programme au cours des trois années subséquentes à la phase consolidation, sous la responsabilité de décideurs régionaux ou locaux.

RECOMMANDATION 3

À long terme (2021-2022)

Mettre en place, au niveau central de l'OIF, des initiatives visant à renforcer la pertinence de la FPT en matière d'adéquation formation-emploi dans l'espace francophone. Ces initiatives devraient faire de l'OIF-FPT un « **hub d'expertise en FPT** », en mesure de diffuser son expertise, par exemple en utilisant le potentiel des TIC. Pour rendre possible une offre de service pertinente, des développements et des études de faisabilité devront être entrepris dès 2015, tout en appuyant les initiatives visant à mettre en place une offre de formation liée à l'économie verte.

Cohérence du Programme

2. Le Programme OIF-FPT est-il en cohérence avec le rôle et les missions de l'OIF et son environnement ?

- 2.1 Dans quelle mesure les activités du programme, au cours de sa programmation 2009-2013, étaient-elles cohérentes avec le rôle et les missions assignées à l'OIF?
- 2.2 Dans quelle mesure le programme, au cours de sa programmation 2009-2013, est-il cohérent (complémentaire et en synergie) avec les programmes et interventions d'autres partenaires, nationaux et internationaux, œuvrant dans le domaine de la FPT?

Conclusions

Le Programme de l'OIF est assez cohérent avec les rôles et missions assignés à l'OIF.

1. En misant sur le transfert d'expertise francophone dans le domaine de l'innovation en FPT, comme principal positionnement, le Programme s'assure que l'expertise francophone circule et contribue au développement économique des pays membres et à la création d'emploi pour les jeunes.
2. Le Programme de l'OIF est assez cohérent avec les stratégies nationales de lutte contre le chômage des jeunes, et vient en complémentarité avec les programmes des autres bailleurs de fonds nationaux et internationaux. L'OIF a réussi à éviter les doubles emplois ou concurrences entre projets comparables, financés par les autres bailleurs.

Deux recommandations sont proposées afin de renforcer la cohérence du programme.

RECOMMANDATION 4

Harmoniser la mise en œuvre des différentes interventions et diriger les interventions sur des filières porteuses d'emploi pour les jeunes et répondant à un maximum d'objectifs sociolinguistiques (nombre de jeunes, promotion du français, accès pour les filles, développement durable, TI) :

- Le processus actuel de transfert d'expertise appelle une systématisation et un approfondissement du dispositif, notamment à travers l'organisation des professions pour développer des référentiels de métiers et de formations, pour promouvoir, de manière systématique, la formation des formateurs et des encadreurs de stagiaires et aussi rechercher les économies d'échelle en coordonnant davantage les Programmes de l'OIF ;
- Le Programme OIF-FPT devrait renforcer son positionnement dans le transfert d'expertise en évaluant si les approches qui ont fait sa force (AP, APC) sont en fin de cycle, ou en voie d'être banalisées, et miser sur l'introduction de nouvelles innovations qui permettent de répondre à la problématique de l'adéquation formation-emploi en termes de qualité, quantité, diversité et coûts, et ce, afin d'en renouveler la pertinence ;
- La filière hôtellerie semble la plus propice pour l'encouragement à l'utilisation de la langue française et pourrait être proposée au niveau des pays asiatiques ;
- L'amélioration de l'employabilité des jeunes constitue le quatrième volet du dispositif envisagé. Dans ce cadre, On recommande qu'un effort particulier soit fait pour renforcer les liens entre le monde du travail et le monde de la formation. Des contrats-programmes entre Etat, opérateurs de formation et entreprises devraient être conclus pour définir de nouvelles ambitions en termes de formation. On recommande d'encourager et de promouvoir les services ou départements des stages et d'insertion des lauréats. De même, il est recommandé de généraliser les modules de formation comportementale et linguistique de base pour faciliter l'insertion des jeunes dans le monde du travail et promouvoir une meilleure connaissance de la vie économique et de l'entreprise à travers l'introduction ou le renforcement de programmes de formation à l'entrepreneuriat ;
- L'amélioration de l'employabilité des jeunes est tributaire de la qualité de la formation. La recherche de cette qualité doit par conséquent être au cœur des préoccupations des responsables et ne doit pas être sacrifiée au profit de la quantité ;
- L'essentiel des efforts à fournir porteront donc sur la qualité des enseignements dispensés, l'association des branches professionnelles à la gestion ou à l'animation pédagogique des centres qui n'ont pas encore suivi cette démarche, mais aussi à l'amélioration de la répartition sectorielle des centres de formation pour limiter l'offre dans les secteurs où les débouchés sont insuffisants.

RECOMMANDATION 5

Élaborer des planifications stratégiques claires, participatives, définissant les jalons de progression et de maturation du système FPT, dans les pays d'intervention, en développant des stratégies en amont de la FPT (plan de pérennisation, plan de gestion des risques) et en encourageant les partenariats :

- Partenariats entre les employeurs et les établissements via des conventions ;
- Partenariats-jumelages entre établissements de formations ;
- Partenariat entre les universités et centres de recherches dédiés à la FPT ;
- Partenariats, publics / privés.

Leçons apprises et perspectives du Programme

3. Quelles sont les leçons que l'on peut tirer du Programme OIF-FPT et que renseignent-ils sur ses perspectives d'avenir?

- 3.1 Quelles sont les leçons (ou apports) qui sont identifiées par les acteurs clés concernant la conduite des activités du programme au cours de la période 2009-2013 ?
- 3.2 Quelles sont les perspectives qui sont identifiées par les acteurs clés concernant les activités du programme au cours du prochain quadriennium?

Conclusions

1. Pour mobiliser ce qui contribue directement au transfert d'expertise les experts soulignent l'obligation de réunir trois ingrédients qu'on ne retrouve pas dans les dispositifs traditionnels de formation, soit :
 - Des informations sur les compétences requises directement disponibles sur le lieu de travail, ce qui réduit l'écart entre le temps d'apprentissage et le temps de l'application ou de la mise en œuvre ;
 - Des solutions aux problèmes immédiats grâce à des outils de recherche, d'assistance ou de mise en relation qui fournissent des réponses fonctionnelles, avec des gains de temps et d'efficacité ;
 - Un accompagnement dans la mise en œuvre jusqu'au constat d'une amélioration de la performance.
2. La formation-action mise en pratique dans les activités du Programme OIF-FPT est très appréciée, ainsi que la participation des formateurs et des directions à l'identification de leurs besoins de formation, sur des pédagogies actives, des contenus en lien avec le contexte du pays, et la responsabilisation des formateurs et des directeurs concernant le plan de transfert qu'ils se donneront. Cependant le soutien des gestionnaires après la formation, n'est pas programmé.
3. Les différentes catégories de bénéficiaires du Programme OIF/FPT ne constituent pas aujourd'hui des communautés professionnelles, ils sont plutôt collègues et travaillent chacun de manière isolée. Ils ont cependant tous soulignés l'intérêt du partage réalisé lors des ateliers de formation. L'enrichissement qu'apportent les ateliers regroupant des personnes partageant les mêmes intérêts pour la FPT est reconnu par les participants qui souhaitent que ces activités continuent.
4. Le Programme ne semble pas avoir suffisamment investi dans les sphères dans lesquelles se déploie l'innovation en FPT. Parmi ces sphères celles qui concernent les TIC, les technologies de pointe, l'économie verte, les savoirs comportementaux offrent un potentiel intéressant pour un

positionnement pertinent du Programme dans son rôle d'impulsion en innovation, pour une FPT en adéquation avec le marché du travail.

5. Faible visibilité du Programme et de l'OIF et méconnaissance de ses missions.

Cinq recommandations sont proposées afin de renforcer la capacité du Programme à innover et à tirer des leçons des interventions qui seront faites au cours des prochaines années.

RECOMMANDATION 6

Renforcer les résultats du Programme par des actions de pérennisation, d'accompagnement dans l'immédiat et d'appui à l'insertion des bénéficiaires, pour ne pas voir se disperser leurs acquis.

RECOMMANDATION 7

Renforcer le contrôle qualité de la FPT, par le biais de :

- L'appui de la formation des gestionnaires d'établissements sur les méthodes d'élaboration d'un projet d'établissement ;
- Le soutien à la mise en place de partenariats entre les employeurs et les établissements via des conventions établies dans le projet d'établissement ;
- La formation des responsables de la FTP sur la gouvernance pour un meilleur fonctionnement de la FTP.

RECOMMANDATION 8

Renforcer les mécanismes de formation mis en place en :

- Encourageant le développement de solutions d'apprentissage à destination des cadres, des formateurs et des encadreurs. Utiliser le potentiel des réseaux de recherches, publics et privés, en faveur du développement de la FPT;
- Favorisant la mise en place des ateliers de partage d'approfondissement et de régulation (APAR). L'APAR est option prometteuse de la réforme au niveau régional (régional par rapport à un pays ou par rapport à un continent). Il s'agit d'un mécanisme pour structurer les étapes de l'extension, du travail et de la maintenance. L'APAR offre à ceux qui sont réellement responsables de l'application de l'APC ou de l'AP – les formateurs, les directeurs, les cadres du ministère, etc. – une opportunité régulière de réfléchir sur leur pratique et d'agir différemment pour faire mieux. La nouveauté primordiale de l'APAR est son aspect collaboratif;
- Favorisant l'accompagnement par les pairs (Peer Coaching), ce mécanisme dont le but ultime est de chercher, via tous les participants, les moyens susceptibles d'instaurer une culture de collaboration démystifiée, informelle, de concertation systématique à l'intérieur d'un établissement. Il cherche à initier un processus qui tendra à faire des établissements des établissements-apprenants. Il s'inscrit au cœur des nécessités impératives du changement. L'accompagnement par les pairs initie une assistance mutuelle entre collègues qui partagent les succès et les faiblesses d'un travail.

RECOMMANDATION 9

Miser sur des interventions favorisant l'innovation en FPT :

- Encourager l'utilisation des TIC en FPT :
 - Les TIC de démonstration ;
 - Les TIC de simulation ;
 - Les TIC à l'aide de communicateurs.
- Soutenir l'utilisation des TIC dans une perspective de pédagogie inversée (où les utilisateurs deviennent les concepteurs-initiateurs de la formation).
- Utiliser le potentiel des technologies mobiles et soutenir la mise en place de dispositifs qui permettent la co-construction de savoirs et de pratiques en FPT rendus disponibles sur des plateformes mobiles.
- Appuyer le développement de solutions d'apprentissage en FPT permettant de rejoindre un grand nombre de bénéficiaires.
- Appuyer la création de clusters régionaux d'innovation¹.

RECOMMANDATION 10

Renforcer les activités de communication autour du Programme :

- Mise en place d'un prix d'innovation au niveau des formateurs et des équipes d'élèves/stagiaires: le Prix OIF ;
- Renforcer l'image de l'OIF au niveau local, régional et international via des canaux de communications diverses ;
- Mettre une plaque « OIF » dans les établissements appuyés par l'OIF ;
- Organiser une journée de communication sur la FPT pour augmenter la prise de conscience et informer la population cible sur les programmes ;
- Faire du « label » OIF un outil de crédibilité et de qualité pour les établissements de formation.

Le Tableau présenté à la fin de ce rapport est un récapitulatif de ces dix recommandations en fonction des questions évaluatives initiales, de l'horizon temporelle dans lequel elles s'inscrivent et la mobilisation en ressource OIF que chaque recommandation peut requérir.

¹Un cluster d'innovation correspond à un ensemble d'organisations et d'institutions définies par leur nature et leur localisation, qui interagissent formellement et/ou informellement au travers des réseaux inter-organisationnels et interindividuels variés et contribuent à la réalisation d'innovations dans un domaine d'activités donné.

PARTIE I – PRESENTATION DU FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME EVALUE

De nombreux acteurs et partenaires, publics et privés, interviennent aujourd'hui dans la formation professionnelle. Grâce aux efforts conjugués de tous ces acteurs et partenaires, le système de la FPT a enregistré de nombreuses avancées, notamment le renforcement de la capacité d'accueil, la diversification des modes de formation, la consécration du milieu professionnel en espace de formation, la participation des professionnels à la planification et la gestion de la formation, la mise en place d'outils et de mesures visant l'amélioration de la qualité de la formation ainsi que la mise en place des mécanismes pour le développement de la formation continue des salariés des entreprises.

Malgré ces avancées, le système de la formation professionnelle reste confronté à plusieurs contraintes notamment au niveau de sa planification, de son organisation, de son fonctionnement ainsi que de sa gouvernance et de son financement. Dans plusieurs pays, la FPT est encore, dans les faits, un parent pauvre du système d'enseignement, une voie pour ceux qui connaissent l'échec scolaire et qui ne progresseront pas vers les études supérieures. Cette attitude est en voie de transformation. Nombre de gouvernements se rendent compte aujourd'hui de l'importance de ce que l'on appelle les « qualifications intermédiaires ». En effet, le marché du travail requiert des ouvriers et des techniciens spécialisés. De plus, ces catégories professionnelles représentent la majorité des emplois que l'on retrouve dans une économie, et ce, même dans une économie dominée par des métiers agricoles et le secteur informel. Les emplois visés par la FPT occupent une place stratégique dans le développement économique et social d'un pays, notamment pour assurer la compétitivité des entreprises et des services de qualité à la population.

Par contre, même si des intentions politiques en faveur de la FPT sont exprimées avec plus de vigueur qu'auparavant, on se rend aussi compte qu'il n'est pas aisé de lier formation et emploi. La FPT étant, par nature, une formation dispendieuse les erreurs dans ce domaine sont à éviter et l'expertise doit être recherchée et mobilisée adéquatement.

C'est dans ce cadre, que l'OIF s'est engagé à élaborer la stratégie intégrée de développement de la Formation Professionnelle à l'horizon 2021, dans l'objectif d'améliorer ces différents aspects pour faire du système actuel un système flexible, réactif et suffisamment ancré dans le milieu professionnel, à même de répondre aux besoins en compétences des entreprises et d'accompagner l'évolution socioéconomique des pays cibles.

À travers ce programme, l'OIF intervient en formation professionnelle et technique (FPT) depuis 1998. Au cours de la période 2000-2008 le positionnement initial de l'OIF a reposé sur une stratégie se déployant sur trois axes de développement : le partenariat régional, le développement d'expertise et le partage des savoirs. Cette stratégie a permis la mise en place de partenariats régionaux, la création d'un pool d'experts internationaux et le développement d'outils conceptuels et méthodologiques, notamment ceux reliés à l'Approche par compétences (APC).

De 2009 à 2013, le programme FPT s'est davantage positionné de façon à répondre aux commandes institutionnelles de l'OIF et aux besoins nationaux des pays membres de l'OIF, notamment en apportant un appui aux États engagés dans une réforme de leurs systèmes FPT dans le développement de stratégies nationales adaptées, innovantes et en adéquation avec la demande du marché du travail. Au cours de cette période la stratégie d'appui au développement de la FPT s'est concentrée sur 4 axes :

- Le soutien à la formulation et à la mise en œuvre des politiques nationales de FPT ;
- L'appui à l'implantation de l'APC en FPT ;
- L'appui à l'élaboration de modules de formation pour l'auto-entrepreneuriat insérés dans les référentiels initiaux de FPT ;
- L'appui à la filière du tourisme : les classes bilingues et l'appui technique.

Dans le cadre des activités menées au cours de ces années, plus de la moitié des ressources de l'OIF en FPT ont été consacrées à la tenue de sessions de formation et d'ateliers visant à transférer de l'expertise dans les quatre axes retenus par le projet et, dans une moindre mesure, à la tenue de conférences régionales. A cette contribution financière de l'OIF s'est ajoutée la participation financière des pays participants et l'apport d'experts volontaires (non rémunérés par le programme) des pays du Nord et du Sud.

Aujourd'hui le Programme rayonne dans 17 pays, possède un cadre conventionnel régissant ses activités, une organisation rodée, un plan d'action annuel, un calendrier d'activités, des budgets, des experts mobilisés et des réalisations à la clé.

L'OIF mène ainsi des actions concrètes en FPT et privilégie des modes d'intervention en lien avec son rôle. Ces modes d'intervention sont, par ordre de priorité :

- La mise à disposition d'expertise;
- Le développement et la diffusion d'outils;
- L'organisation d'activités de formation;
- La production, le partage et la diffusion d'informations;
- L'aide à l'accès au financement;
- L'organisation d'événements;
- L'aide à la représentation nationale ;
- L'aide à la dotation en biens et équipements;
- L'organisation d'activités de sensibilisation, de concertation et de plaidoyer.

Les activités de ce programme, au cours de la période 2009-2013, ont été les suivantes :

Approche Programme

Des formations action concernant les outils de l'approche programme (AP) ont été dispensées aux Bénin, Cameroun, Sénégal, Mali et Tchad.

De plus, pour répondre aux demandes plus ponctuelles, des formations à l'analyse des emplois dans les secteurs économiques prioritaires du pays ont été élaborés pour accompagner les pays suivants : Burundi, Comores, Haïti, Cambodge, Laos, Vietnam.

Utilisation d'un logiciel de gestion administrative et financière pour l'élaboration du Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) dans le cadre de l'approche programme axé sur l'enseignement technique et professionnel (Bénin).

Approche Par Compétences

Les cadres de la FPT, les enseignants et les chefs de 33 centres de FPT dans 10 pays (Bénin, Cameroun, Comores, Sénégal, Burkina Faso, Rwanda, Tchad, Cambodge, Laos et Vietnam) ont été formés à l'élaboration des programmes de formations selon l'approche par compétence.

Dans ces pays, 12 référentiels de FPT selon l'APC ont été réalisés lors des formations à l'APC et mis en œuvre dans 33 centres de FPT. Dans d'autres des formations ont été dispensées, comme aux Comores, sur la méthode pour définir les compétences dont ont besoin les employeurs et aussi concernant l'analyse de situation de travail (AST) au Maroc, en partenariat avec le Québec.

La formation de concepteurs et de méthodologues pour l'élaboration de programme selon l'APC avec toutes les phases et pour tous les guides et supports didactiques de la filière Agroalimentaire (Bénin).

Insertion professionnelle des jeunes diplômés

La création de référentiels de formation pour l'auto-emploi et l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés ont donné lieu à des modules d'entrepreneuriat implanté dans divers pays : Cambodge, Laos, Cameroun et certains PECO. Au Cameroun ce module donne des outils aux jeunes inscrits dans les cours de FPT pour créer leur entreprise à la sortie de leurs études. Ce module est inséré dans l'ensemble des formations professionnelle et technique initiales. Au Laos, ce même module a été inséré dans le programme « Mécanique agricole ».

Les pays d'Afrique de l'ouest n'ont pas été demandeur d'appui pour ce type de module.

Les classes bilingues

La promotion du français professionnel a été utilisée dans les pays d'Europe centrale et orientale (PECO), les Seychelles et Sainte Lucie (pactes linguistiques pays/OIF). Les classes bilingues basées sur l'APC ont été implantées en Europe centrale, notamment en Roumanie au lycée technique qui forme sur les métiers de l'hôtellerie, la restauration et le tourisme : Collège Economique Villor.

Ces quatre axes génèrent des activités qui correspondent aux enjeux et priorités de développement des systèmes FPT formulés par les pays participants (17 pays au cours de la période 2009-2013, voir Tableau 1). Ils font aussi l'objet de révisions à travers divers mécanismes tels que des Assises (Ouagadougou, 2012), des revues de programmes, des rapports de mission, des notes pays. Au total, environ 970 acteurs de la FPT de 14 pays africains et asiatiques ont été formés aux outils de l'Approche Programme (AP) et à ceux de l'Approche Par les Compétences (APC).

La stratégie d'intervention du Programme OIF-FPT repose sur les demandes exprimées par les pays. Une fois la demande exprimée on verra à s'assurer qu'elle cadre avec les objectifs visés par le Programme et, le cas échéant, à clarifier celle-ci. Les experts sont ensuite mobilisés sur la base de termes de références et de lettres de mission qui précisent leurs rôles et les résultats attendus. Ceux-ci travaillent sur le terrain, avec leurs homologues du pays, à réaliser les objectifs de la mission et produisent un rapport au terme de celle-ci. Les procédures de suivi-évaluation permettent de faire le point sur l'avancement des missions au regard de la demande initiale et à apporter, au besoin, des ajustements ou correctifs aux interventions. Cette stratégie d'intervention formelle du Programme est complétée par une stratégie de communication plus informelle qui est surtout basée sur la production

d'outils et de publications susceptibles d'intéresser un large public à la recherche de réponses, de bonnes pratiques et de modèles d'intervention pouvant guider le développement de la FPT.

Pour organiser et réaliser ses mandats le Programme disposait, au cours de la période 2009-2013, d'un budget de 4 millions d'euros, soit environ 1 million d'euros par année, et d'une petite permanence, logée au siège de l'OIF à Paris, composée d'une spécialiste de projet et d'une attachée de projet pour tout ce qui touche la logistique des activités. Dans la région Asie-Pacifique les experts mobilisés dans le cadre du Programme et les opérateurs locaux bénéficient de l'appui logistique du Centre régional francophone Asie-Pacifique (CREFAP). Dans les autres pays et régions ce sont plutôt des contrats passés avec les ministères de la FPT qui encadrent la mise en œuvre des activités. Lors de grands événements la permanence de l'OIF s'associe avec des partenaires (par exemple : la CONFEMEN) qui sont en mesure de prendre en charge l'organisation et une partie des finances.

Le Programme dispose d'un vivier d'une trentaine d'experts de la FPT de la francophonie dans lequel il peut puiser pour réaliser les différentes missions. Ce sont, entre 20 et 30 experts bénévoles qui sont mobilisés chaque année dans le cadre des activités du Programme. Au cours de la période 2009-2013 ceux-ci se sont répartis de la façon suivante :

- 2010 : 2 consultants (45 jours) - 8 experts bénévoles (34 jours) ;
- 2011 : 2 consultants (199 jours) - 10 experts bénévoles (186 jours) ;
- 2012 : 2 consultants (129 jours) - 19 bénévoles (353 jours) ;
- 2013 : 3 consultants (273 jours) - 12 bénévoles (239 jours).

Ces consultants interviennent surtout sur deux axes du Programme: les outils pour élaborer des politiques sectorielles pour la FPT au sein des Ministères (outils inclus dans l'AP pour structurer une politique, outils axés sur la gestion par les résultats comme le CDMT) et sur l'APC à part égale. Concernant les bénévoles, 80% d'entre eux interviennent en APC car la mise en œuvre de l'APC nécessite plus de temps et plus de formateurs. 10 % d'entre eux appuient les politiques sectorielles et 10% appuient les classes bilingues dans les PECO.

La gouvernance du PPNFPT est assurée, en partie, par son rattachement à la Direction de l'Éducation et de la Jeunesse (DEJ) de l'OIF. Cette direction procède régulièrement à une revue des programmes qu'elle chapeaute pour en tirer des leçons et des recommandations en vue d'ajuster les interventions et, au besoin, les orientations et les priorités. Aussi, des rencontres sont organisées régulièrement avec les représentants des pays membres afin d'examiner, en totalité ou sous l'angle d'une thématique particulière ou des besoins d'une région précise, l'évolution du Programme. De plus, des « Notes Pays » sont régulièrement rédigées afin de faire le point sur l'avancement des travaux.

PARTIE II – OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L’EVALUATION

Objectifs de l’évaluation

Le programme quadriennal OIF-FPT est à la veille d’une nouvelle programmation quadriennale, laquelle s’inscrit dans le cadre stratégique de la Francophonie (OI, APF, opérateurs et conférences ministérielles) d’une durée de 8 ans. Pour relever le défi de l’emploi, notamment chez les jeunes, l’OIF n’entend pas se retirer de ce domaine d’intervention, mais désire examiner les meilleures actions à entreprendre qui permettront une meilleure adéquation du Programme au marché de l’emploi. Ce qui assurera un meilleur pilotage du système de la FPT. Ainsi, et tout en prenant en compte les actions passées, la présente évaluation externe propose des actions à privilégier, des ajustements institutionnels et organisationnels, des stratégies et des programmes d’actions. Cette évaluation a été commanditée par l’OIF dans le but de jeter un regard critique sur ce programme, et ce, afin d’assurer un meilleur positionnement de celui-ci au cours des prochaines années.

La mission relative à l’évaluation externe se penche sur l’appréciation des performances du Programme OIF-FPT selon des critères de *pertinence*, *cohérence* et *leçons apprises*, et ce, en prenant en considération les aspects *genre*, *TIC*, *développement durable* et *promotion du français*. Elle permet de tirer des leçons au profit des partenaires institutionnels concernés et de formuler des recommandations utiles pour, d’une part, la pérennisation des résultats obtenus et, d’autre part, l’amélioration de la conception et de la mise en œuvre de projets similaires.

Soucieuse de mesurer les résultats et l’impact du programme avant de s’engager dans une nouvelle phase de programmation, l’OIF avait commandé, en juillet 2006, une évaluation externe dont les travaux ont été achevés en février 2007. La présente évaluation externe couvre les années de 2009 à 2013.

L’évaluation externe a pour but d’analyser les données recueillies, porter un jugement de valeur et développer des préconisations en conséquence sur les activités du programme OIF-FPT et sur les dispositions à prendre pour un meilleur positionnement de l’OIF. Ses objectifs opérationnels sont les suivants :

- Identifier les points forts et les points faibles du Programme;
- Déterminer les actions à entreprendre pour consolider les acquis, pérenniser les actions et améliorer s’il y a lieu le processus prévu;
- S’interroger sur l’utilisation de la langue française et le rayonnement de la culture francophone;
- S’assurer de l’amélioration de l’employabilité des jeunes (filles et garçons) bénéficiaires des programmes dans l’enseignement technique et professionnel appuyés par l’OIF.

De plus, compte tenu que l'OIF est aujourd'hui dans une phase de questionnements quant au mandat qu'elle devrait définir en ce qui concerne l'appui à apporter aux pays membres en matière de FPT, les enjeux prospectifs doivent aussi être pris en compte. Ces enjeux suscitent notamment les interrogations suivantes, compte tenu des missions de l'OIF et des besoins variés des pays membres :

- La stratégie d'intervention poursuivie est-elle pertinente?
- Quels seraient les domaines spécifiques de la formation professionnelle et technique auxquels l'OIF pourrait apporter une valeur ajoutée ainsi qu'une contribution originale, en tenant compte des besoins variés?
- Quels sont les besoins prioritaires auxquels l'OIF devra contribuer à répondre en matière de formation professionnelle et technique?

Les axes d'évaluation

Trois axes d'évaluation ont été retenus, auxquels s'ajoutent les questions liées aux enjeux prospectifs du Programme.

AXE 1 : PERTINENCE

- Au cours de la période 2010-2013, le programme était-il bien approprié ou adéquat pour atteindre le but général poursuivi ? L'objectif est-il toujours d'actualité aujourd'hui ? Le programme correspond-il toujours aux attentes des parties prenantes?
- Dans la conception originelle du programme, les objectifs étaient-ils cohérents entre eux, les activités prévues permettaient-elles d'atteindre les objectifs opérationnels visés, les moyens prévus permettaient-ils de réaliser les activités envisagées?

AXE 2 : COHERENCE

- Comment le programme a-t-il fonctionné au cours de la période 2010-2013 ? Les ressources ont-elles été bien mobilisées ? Les coûts sont-ils dans les normes ? Les résultats immédiats escomptés ont-ils été effectivement obtenus et dans quelles conditions de qualité, coût et délais ? Les résultats ont-ils été à la mesure des sommes dépensées ? Les exigences contractuelles ont-elles été respectées?
- Quels ont été les effets d'entraînement sur les pays participants, sur les partenariats inter et extra États, sur le degré d'appropriation, sur la pérennité des résultats ?

AXE 3 : LEÇONS ET PERSPECTIVES

- Les effets du programme sont-ils durables ? Les mécanismes mis en place sont-ils viables ?
- La politique peut-elle être reproduite, démultipliée et généralisée ? A quelles conditions ? Sur quels axes ? Avec quelles nouvelles parties prenantes ?

Les 4 composantes du Programme évaluées sont :

1. Le soutien à la formulation et à la mise en œuvre des politiques nationales de FPT ;
2. L'appui à l'implantation de l'APC en FPT ;
3. l'appui à l'élaboration de modules de formation pour l'auto-entrepreneuriat insérés dans les référentiels initiaux de FPT ;
4. L'appui à la filière du tourisme : les classes bilingues et l'appui technique.

Ces composantes ont permis de mettre en œuvre des actions telles que :

- Proposer un cadrage pour le développement de la FPT avec les outils de l'approche programme ;
- Fournir une expertise dans la formulation de politique sectorielle pour la FPT, l'élaboration de référentiel de formation avec les représentants de l'économie y compris des modules pour l'entrepreneuriat ;
- Concevoir des outils et des approches utiles aux intervenants de la FPT ;
- Donner des impulsions à des initiatives provenant des pays dans le respect des quatre axes du projet (Approche programme, APC, modules pour l'entrepreneuriat, filière tourisme) ;
- Développer des plateformes de collaborations, échanges et formations Nord-Sud et Sud-Sud.

Concernant la problématique qui devrait servir de toile de fond à l'évaluation externe, tout d'abord, il s'agit de prendre en compte les enjeux propres au développement de la FPT. Il s'agit ensuite, en première itération, d'examiner comment l'OIF s'est situé au regard de ces enjeux jusqu'à présent.

Méthodologie de l'évaluation

Un travail important a été réalisé au fur et à mesure de l'avancement du travail pour constituer une véritable équipe d'évaluation entre des experts venant d'horizons professionnels et culturels différents afin de valoriser au mieux la synergie entre eux. La mixité culturelle de l'équipe (1 expert Nord et 1 expert Sud) a été une source de richesses dans les approches méthodologiques de l'équipe et surtout dans l'appréhension des dimensions qualitatives et culturelles de l'évaluation ainsi que pour l'analyse et l'interprétation des données recueillies.

Un effort d'uniformisation conceptuelle a été requis concernant les relations existant entre les moyens mis en œuvre dans le Programme et les résultats obtenus à court terme et espérés à moyen et long terme. Cette uniformisation s'est traduite dans une *Note de cadrage* par un cadre descriptif des composantes du Programme, un cadre logique rénové et une matrice des parties prenantes. Ce cadrage a fortement conditionné le choix des outils de recueil des données auprès des bénéficiaires.

La mission d'évaluation externe a été subdivisée en quatre étapes :

Étape 1 : Cadrage

La phase de cadrage de la mission a été élaborée en étroite collaboration avec le personnel de l'OIF et a donné lieu aux activités et résultats suivants :

- Validation du contexte d'intervention ;
- Précision des attentes et résultats visés ainsi que le champ d'investigation ciblé, à savoir les pays concernés par le programme ainsi que les « pays cas » servant d'illustration dans l'exercice d'évaluation (Tchad, Bénin, Vietnam et Roumanie) ;
- Confirmation du référentiel d'évaluation incluant les outils et instruments à appliquer pour chaque axe de questionnement avec une proposition de répondants et de personnes ressources à rencontrer que ce soit au niveau de l'OIF ou des pays cibles ;
- Révision du planning d'intervention en tenant compte des contraintes terrain et des périodes optimales d'intervention avec des dates butoir de dépôt des livrables attendus dans le format exigible de l'OIF ;
- Élaboration de la note de caractérisation/cadrage.

La note de caractérisation/cadrage a permis de répondre aux 7 questions opérationnelles suivantes :

- Quels sont les principaux *axes de l'évaluation* ?
- Quelles sont les *méthodes de cueillette* de l'information ?
- Quels sont les principaux *groupes d'interlocuteurs* visés par la recherche d'information ?
- A la lumière du bilan, quels sont les principaux *résultats du programme, par pays*, sur lesquels des informations et des appréciations seront recherchées chez les interlocuteurs ?
- Quelle est la *trame d'un entretien-type* avec un interlocuteur ?
- Quels sont les principales *questions et éléments d'information recherchés lors des entretiens*, en fonction de chaque groupe d'interlocuteurs et de l'un ou l'autre des axes d'évaluation ?
- Quels sont les principaux *items des questionnaires* qui seront distribués auprès d'un échantillon d'interlocuteurs ?

Étape 2 : Collecte de données

Vu la diversité des sites et des profils des bénéficiaires, la multiplication des sources d'informations et des outils méthodologiques est apparue nécessaire. Le recueil des données via des techniques d'enquête différentes a permis de trianguler les résultats et, ainsi, d'assurer une plus grande fiabilité des résultats. Cette approche du Programme à partir d'angles différents a aussi le potentiel de générer des explications nouvelles et alternatives, de mieux cerner la complexité des activités et d'assurer une meilleure interprétation des données du terrain.

L'évaluation du programme OIF-FPT s'est basée sur l'utilisation de 4 outils de collecte de données :

- Une analyse documentaire au préalable et à posteriori ;
- Des focus groupes (avec des bénéficiaires, avec des enseignants, avec des coordonnateurs pédagogiques et avec des cadres et des responsables des différents ministères) ;
- Des entretiens semi-structurés avec toutes les catégories de parties prenantes du Programme ;
- Des questionnaires : aux opérateurs de la FPT et aux experts du Programme.



Afin de garantir la réalisation des objectifs et le contrôle de la qualité des résultats de l'enquête les personnes identifiées par la matrice des parties prenantes ont été ciblées pour fin d'enquête. De plus, quatre pays ont été ciblés afin de documenter les réalisations du Programme dans toute leur diversité. Ce sont les pays suivants : Bénin, Roumanie, Tchad et Viêt-Nam.

Après recueil des informations, un travail de traitement et d'analyse des données a été effectué afin d'en extraire une évaluation des activités qui se sont déroulée, entre 2010 et 2013, dans le cadre du Programme OIF-FPT.

Le croisement des résultats de l'évaluation du Programme, notamment le croisement des entretiens auprès des parties prenantes avec les informations collectées auprès des représentants du terrain (bénéficiaires, enseignants, encadrants et gestionnaires), a permis de mettre en évidence des conclusions et recommandations qui ont fait l'objet du rapport de cette seconde étape intitulé *Compilation des données*.

Étape 3 : La transcription et l'analyse des résultats

Afin de maîtriser les difficultés inhérentes à la profusion des données provenant des focus groupes et des entretiens avec les personnes ressources, une matrice d'évaluation a été utilisée comme canevas de transcription. Cet outil a permis de recueillir des données des différents intervenants du Programme et d'effectuer une analyse triangulaire des résultats, permettant ainsi une évaluation fiable du déroulement et de la réalisation des différentes composantes du Programme OIF-FPT.

A travers ces conclusions les points forts du programme ont été ciblés et ses lacunes identifiées. Ces conclusions ont permis de formuler des recommandations et de proposer des orientations et des actions à entreprendre dans le futur.

Le processus suivant a permis de dégager ces conclusions :

- Croisement et exploitation des données recueillies lors des deux étapes précédentes de façon à dégager les conclusions et recommandations de l'évaluation ;
- Présentation des conclusions en regard des constats dans la matrice référentielle d'évaluation. Le nombre de conclusions a été limité à une dizaine ;
- Rédaction du rapport d'analyse de données, intitulé *Matrice référentielle complétée*, qui décrit les procédures utilisées pour analyser les données collectées pour répondre aux questions de l'évaluation. Le rapport aborde également la question du caractère approprié des analyses vis-à-vis des questions d'évaluation. Les points faibles potentiels dans l'analyse des données et les manques ou limitations des données sont aussi abordés, y compris leur influence possible sur la manière dont les données peuvent être interprétées et les conclusions tirées.
- Tenue d'un atelier de co-construction des recommandations. La concertation et la validation finale ont permis d'apporter les ajustements nécessaires et d'assurer, si besoin, une compréhension mutuelle des recommandations.



Étape 4 : Rapport final

Le rapport final répond à chaque question d'évaluation validée dans le référentiel d'évaluation, tout en commentant, avec un argumentaire, les actions engagées par le programme. La partie de l'évaluation consacrée à la présentation des conclusions et des recommandations respecte les spécifications suivantes :

- Les conclusions et recommandations doivent apporter des réponses aux questions d'évaluation ;
- Chaque conclusion doit être introduite par une courte synthèse rappelant les points analysés (problèmes repérés par l'évaluation, points forts et points faibles). Les enjeux associés sont décrits. Par exemple, les conséquences des problèmes sur l'initiative évaluée, les facteurs de succès et d'échecs, et les raisons pour lesquelles il y a lieu d'intervenir ;
- Les recommandations qui en découlent sont articulées explicitement en présentant les pistes de modification de l'initiative, notamment ses modalités d'opérationnalisation.
- La version finale du rapport fait éventuellement l'objet d'une présentation à un comité d'évaluation élargi.

Limites de l'évaluation

Il a été observé, au cours de la collecte de données dans les différents pays, que les interventions de l'OIF au cours de la période 2010-2013 ont toutes un caractère récent, voire même, certaines interventions étaient toujours en cours au moment de l'évaluation. (cf. Tableau ci-après). Conséquemment, plusieurs pays en sont toujours à la phase de réalisation des activités ou d'application des approches. Cette situation permet d'observer les résultats intermédiaires. Les résultats finaux peuvent être appréciés à partir de tendances et d'inférences.

Certains pays ont bénéficié de tous les programmes (Par exemple : le Cameroun). On pourrait s'attendre, dans de tels cas, à une synergie et une cohérence se rapprochant des objectifs du Programme de l'OIF. Cependant, cet aspect n'a pas pu être évalué.

La portée des Pactes linguistiques signés entre le Secrétariat de l'OIF et certains pays n'a pas pu être véritablement évaluée car ceux-ci ne sont pas vraiment mis en œuvre en coordination avec le Programme FPT de l'OIF. Cette coordination est souhaitable car les Pactes linguistiques semblent offrir un cadre idéal pour démultiplier l'impact de la promotion du français dans certains contextes nationaux.

L'inexistence dans plusieurs pays de structures opérationnelles ayant pour vocation principale la centralisation, le traitement et l'analyse des informations produites par plusieurs sources et assurant la concertation entre les producteurs de l'information et les utilisateurs de l'information pour identifier leurs besoins imposent des limites à certains constats et conclusions.

Le peu de données disponibles le sont, le plus souvent, dans une approche de stock et non pas de flux ce qui ne permet pas d'avoir une vue dynamique du problème d'adéquation formation-emploi,

TABLEAU 1: RÉPARTITION DES PAYS SELON LES ACTIVITÉS DU PROGRAMME OIF-FPT

PAYS	ACTIVITÉS	OBJETS DE L'INTERVENTION
AFRIQUE		
Bénin	AP; APC	Élaboration des outils selon l'AP; des plans d'activités validés par les acteurs FPT et de l'économie; élaboration des programmes selon l'APC
Burkina Faso	APC	Élaboration des programmes selon l'APC
Burundi	AP	Élaboration des outils selon l'AP
Cameroun	AP; APC; AE	Élaboration de la politique sectorielle décennale; outils AP; plans d'activités validés par les acteurs FPT et de l'économie; programmes APC; insertion professionnelle
Maroc	APC	Élaboration des programmes selon l'APC AST
Mali	AP	Élaboration de la politique sectorielle décennale; Élaboration des outils selon l'AP
Sénégal	AP; APC	Formation sur l'outil CDMT; des plans d'activités validés par les acteurs FPT et de l'économie; élaboration des programmes selon l'APC
Rwanda	APC	Élaboration des programmes selon l'APC
Tchad	AP	Plan d'action 2013-15 : analyse de emplois; élaboration des outils AP; plans d'activités validés par les acteurs FPT et de l'économie; élaboration de programmes APC
ASIE DU SUD-EST		
Cambodge	AP; APC	Élaboration des outils selon l'AP; élaboration des programmes selon l'APC
Laos	AP; APC; AE	Élaboration des outils AP; élaboration de programmes APC; insertion professionnelle
Vietnam	AP; APC	Élaboration des outils selon l'AP; élaboration des programmes selon l'APC
PECO		
Albanie	SB	Perfectionnement en français
Bulgarie	SB	Perfectionnement en français
Lituanie	SB	Perfectionnement en français
Macédoine	SB	Perfectionnement en français
Moldavie	SB	Perfectionnement en français
Roumanie	SB	Perfectionnement en français
AUTRE		
Comores	AP; APC; SB	Révision du plan financé par l'UE 2012-2015, formation sur les outils d'analyse des métiers; élaboration des programmes selon l'APC; AST
Haïti	AP	Élaboration des outils selon l'AP
Ile Maurice	SB	Perfectionnement en français
Liban	AP	Élaboration des outils selon l'AP
Saint Lucie	SB	Perfectionnement en français
Seychelles	SB	Perfectionnement en français

PARTIE III – CONSTATS

Pertinence du programme OIF-FPT

Constat global sur la pertinence : le Programme OIF-FPT prend en compte le besoin d'insertion professionnelle des jeunes en misant sur des filières professionnelles porteuses d'emplois. Le cadre logique place la question de l'adéquation formation-emploi au cœur de ses activités afin de répondre au problème fréquemment identifié de l'inadéquation de la FPT avec le marché du travail. En choisissant l'APC et l'AP, l'OIF favorise une formation professionnelle qui répond aux demandes du marché de l'emploi.

L'apport du Programme est certes significatif et stratégique mais ne peut, à lui seul, répondre à toute la problématique de l'adéquation formation-emploi. Ce positionnement a pour conséquence que les succès du Programme doivent trouver un prolongement dans d'autres programmes ou mesures complémentaires afin de consolider ces acquis et créer, à partir de ceux-ci, un effet de levier vers les aspects « quantité » et « diversité ». Sur ce plan, plusieurs observations faites indiquent aussi que ces aspects « quantité » et « diversité » peuvent avoir un effet négatif sur les résultats du Programme OIF-FPT. Ainsi, même si on recherche à créer une masse critique dans une ou quelques filières de la FPT (pour l'APC : équipe de formateurs formés à cette approche, écoles pilotes) ou au niveau du ministère (pour l'AP : équipe de gestionnaires formés à la méthode) cette « masse critique » est souvent isolée de l'ensemble d'un système dont les diverses composantes ne vivent pas à la même heure que les innovations introduites. Il s'en suit que les effets peuvent s'atténuer sur le moyen terme, que le résultat souhaité au niveau de l'amélioration de l'employabilité des jeunes ne soit pas atteint via ces mécanismes et que les acteurs de ce Programme au niveau de chaque pays en reviennent à la situation connue avant l'intervention de l'OIF.

Le programme de l'OIF, au cours de la période 2000 à 2008, a reposé sur une stratégie se déployant sur trois axes de développement : le partenariat régional, le développement d'expertise et le partage des savoirs. De 2010 à 2013, ce programme s'est davantage positionné par rapport aux besoins manifestés par des pays membres de l'OIF, notamment par un appui aux États engagés dans la réforme de leur FPT. Au cours de cette période l'amélioration de l'adéquation formation-emploi est devenue son objectif principal.

Concernant ce premier axe, celui de la pertinence du Programme, la question évaluative auquel la mission d'évaluation externe devait répondre est la suivante :

1- *Quelle a été la pertinence des orientations stratégiques des activités et des modalités d'intervention du programme au cours de sa programmation 2010-2013 au regard des enjeux de la FPT et des besoins et exigences des parties prenantes francophones ?*

1-1 **Première sous-question :** *Dans quelle mesure les activités du Programme et ses modalités d'intervention au cours de sa programmation 2010-2013 étaient-elles pertinentes au regard des grands enjeux de la FPT?*

Indicateurs à renseigner :

- Niveau d'alignement des activités du programme et de ses modalités d'intervention au cours de sa programmation 2010-2013 avec les grands enjeux de la FPT ;
- Perceptions par les acteurs clés de la FPT de la relation de pertinence des activités et modalités du PAPANFPT avec les enjeux et évidences fournies par ceux-ci.

ENCADRE 1

Compétences des experts OIF

+ 75 % des bénéficiaires affichent leur satisfaction par rapport aux capacités des experts et de leurs techniques d'animation. Ces résultats quantitatifs se sont confirmés lors des FG avec les bénéficiaires, qui ont salué les efforts et le dévouement des animateurs, qui les ont soutenu et accompagné du début du programme jusqu'à l'atteinte des résultats attendus.

Durée de la formation

Les bénéficiaires trouvaient la durée de la formation courte pour développer l'ensemble du contenu, la majorité souhaite revoir la durée à la hausse. Ils ont manifesté un grand intérêt aux formations et affichent une volonté et motivation pour continuer à se perfectionner notamment avec des séances bien encadrées comme celles qu'ils ont eu à date.

Les principaux **constats** qui peuvent être dégagés des données recueillies auprès de diverses sources au regard de cette première sous-question sont les suivants :

- Les activités du Programme OIF-FPT sont bien alignées avec les grands enjeux de développement de la FPT, notamment :
 - Fortement en ce qui concerne l'alignement des activités du Programme OIF-FPT avec les problématiques de pénuries de main d'œuvre et les possibilités d'emploi pour les jeunes. Ainsi, à travers l'AP et l'APC, les activités du Programme OIF-FPT s'alignent sur des secteurs de la FPT qui s'inscrivent et répondent aux besoins prioritaires du marché du travail pour lesquels il n'existe pas encore une offre de formation satisfaisante. Par exemples : la filière agroalimentaire au Bénin, la filière gestion de grande surface au Vietnam. Ces besoins sont spécifiés soit par des études sectorielles, soit à travers des mécanismes de dialogue social qui sont appliqués en amont lors de l'analyse des besoins, ce qui est le cas pour les interventions en Asie du Sud-Est et dans les pays de l'Afrique de l'Ouest et Centrale.
 - Fortement alignées en ce qui concerne l'utilisation de mécanismes de participation et d'implication des parties prenantes à tous les aspects et processus de la FPT (Encadré 1). Le Programme OIF-FPT est, de l'avis des personnes contactées dans le cadre de la mission d'évaluation externe, particulièrement réputé pour sa capacité d'écoute quant à sa méthodologie d'intervention qui prend appui sur la participation des parties prenantes, l'intégration des employeurs dans le développement de la FPT, le renforcement du dialogue entre la FPT et son environnement socioéconomique. Par exemple, au Tchad, l'AP a requis la pleine participation, à toutes les étapes du processus, de tous les acteurs du système. Les besoins de toutes les régions ont été pris en compte et pas seulement ceux de la capitale comme c'est le plus souvent le cas. Autre exemple : les formations via le Programme OIF-FPT ont incité les



- entreprises, dans plusieurs pays, à s'impliquer et à nouer des liens avec les établissements de formation, notamment en ce qui concerne les stages des élèves.
- Fortement alignées en ce qui concerne la réponse à des besoins locaux. Le Programme OIF-FPT est conçu, dans ses modalités, pour répondre aux pays qui font des demandes d'appui et d'accompagnement dans le domaine de la FPT. Ces besoins sont pris en compte s'ils s'inscrivent dans l'un ou l'autre des 4 axes d'intervention du Programme (AP, APC, classes bilingues, entrepreneuriat). Ce sont les pays qui définissent les lieux et modalités d'intervention des experts envoyés par l'OIF. Ces activités, de l'avis des personnes contactées, ont été correctement réalisées et répondaient parfaitement aux besoins des pays concernés. En fait, les pays bénéficiaires se sont engagés à intégrer dans leurs politiques ou réglementations nationales les avancées créées avec les experts de l'OIF. Cependant, plusieurs activités restent à consolider pour conclure qu'elles s'inscrivent et sont réellement prises en charge dans les politiques nationales des pays.
 - Moyennement alignées en ce qui concerne la prise en compte de certaines orientations qui définissent la pertinence de la FPT dans le contexte actuel, notamment en ce qui concerne la contribution du Programme au développement d'une économie verte, à l'intégration des TIC en FPT et aux partenariats privés-publics (PPP). Ainsi, les programmes développés dans le cadre de l'APC font place aux préoccupations environnementales en faisant de celles-ci des déterminants dans la rédaction des nouveaux programmes de formation, par exemple sous forme de compétences (ou d'éléments de compétences) à atteindre. Le développement de certains programmes d'études, appuyé par l'OIF-FPT, va encore plus loin en s'inscrivant directement dans la problématique « société et économie verte », par exemple dans le cas du programme « agroalimentaire » au Bénin. Par contre, la pertinence de l'appui à d'autres programmes est plus difficile à cerner d'un point de vue environnemental, par exemple dans le cas de l'appui au programme « mécanique auto » au Vietnam. Dans la mesure où ces programmes sont élaborés en lien avec les attentes du marché du travail, ils ne vont pas plus loin que les préoccupations environnementales des intervenants qui participent au processus d'élaboration des programmes, lesquelles, dans une économie émergente, cèdent souvent le pas aux impératifs économiques.

Concernant l'intégration des TIC, les nouveaux programmes de formation développés dans le cadre du Programme OIF-FPT font place à cette intégration. Cependant, cette intégration des TIC ne dépasse pas ce cadre d'intervention et, conséquemment, n'épuise pas le potentiel d'innovation des TIC en matière d'outils pédagogiques et didactiques, de formation des formateurs, de gestion de la formation en FPT.

Pour les PPP le Programme d'intervention de l'OIF recherche, avec succès, l'implication du secteur privé dans l'élaboration de plans de développement de la FPT ainsi que pour le développement et l'implantation de nouveaux programmes de formation. Toutefois, le modèle d'intervention du Programme OIF-FPT ne va pas jusqu'à proposer des modalités de mise en œuvre de véritables partenariats publics-privés comme vecteur de développement de la FPT dans les pays bénéficiaires.



- La majorité, soit 75% et plus, des acteurs clés consultés ont une perception positive du Programme OIF-FPT quant à sa capacité à répondre aux enjeux de l'heure auquel la FPT est confronté dans divers pays. Ces acteurs clés souhaitent la reconduction de ce Programme. De l'avis de ceux-ci le Programme OIF-FPT a contribué :
 - Au renforcement du professionnalisme des acteurs du système de la FPT;
 - À donner plus de visibilité à la FPT dans les politiques nationales;
 - À réunir dans une dynamique de travail commune des acteurs qui, auparavant, ne travaillaient pas ensemble.

1-2 **Seconde sous-question** : *Dans quelle mesure les orientations stratégiques, les activités et les modalités d'intervention du Programme, au cours de sa programmation 2010-2013, étaient-elles alignées avec les besoins, les priorités et les exigences des parties prenantes francophones ?*

Indicateurs à renseigner :

- *Perceptions par les différents acteurs et évidences fournies en appui à ces perceptions sur le niveau d'alignement des activités et modalités d'intervention du programme au cours de sa programmation 2010-2013 avec les besoins et les priorités des parties prenantes francophones en matière de développement de politiques sectorielles et/ou nationales de FPT ;*
- *Exemples d'appui apportés par le Programme correspondants aux besoins et priorités exprimés par les parties prenantes francophones en matière de développement de politiques sectorielles et/ou nationales de FPT ;*
- *Exemples d'appui apportés par le Programme correspondants aux besoins et priorités exprimés par les parties prenantes en matière de promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes, de la place accordée à la jeunesse et de la coopération avec la société civile.*

ENCADRE 2

Dans les pays africains, la filière agroalimentaire à l'image d'autres filières dans le domaine agricole vit une véritable crise économique en raison de la forte concurrence internationale et plus spécialement :

- Du détournement de la clientèle des produits locaux jugés obsolètes ;
- De la difficulté de pénétrer le marché international ;
- D'un déficit patent en marketing, packaging.

Les impacts de cette crise sont facilement palpables :

- Une baisse des revenus économiques du secteur ;
- Une main d'œuvre locale de moins en moins sollicitée avec, comme conséquence, un taux de chômage en recrudescence.

La qualification par la formation est donc plus que jamais nécessaire pour sauver la filiale.

Le **constat** qui peut être dégagé des données recueillies auprès de diverses sources au regard de cette seconde sous-question est le suivant :

- La majorité, soit 75% et plus, des orientations stratégiques, des activités et des modalités d'intervention du Programme OIF-FPT, au cours de sa programmation 2010-2013, étaient alignées avec les besoins, les priorités et les exigences des parties prenantes francophones. Ainsi, on observe :
 - Un alignement élevé dans les modalités d'intervention de l'OIF-FPT au regard des besoins, des priorités et des exigences des parties prenantes francophones, lesquelles sont signalées, par les responsables FPT des pays, comme une valeur ajoutée (par rapport à d'autres coopérations). Dans certaines régions, par exemple en Asie du Sud-Est, les activités font l'objet d'une convention de coopération. Ces conventions, signées au plus haut niveau, précisent les priorités des pays (ici : Cambodge, Laos et Vietnam) et prévoient les contreparties nationales pour la pérennisation des interventions en APC. Ces conventions sont assorties d'un cadre logique qui indique les cibles d'intervention prioritaires dans chacun des pays et les contreparties qui devront être mobilisées par les pays bénéficiaires. Dans d'autres pays l'intervention est définie et encadrée par un Pacte linguistique.

Le Programme OIF-FPT privilégie le transfert d'expertise comme façon d'intervenir dans les pays bénéficiaires, et ce, à terme, afin de les rendre autonomes et responsables dans le renforcement de la FPT. Ce transfert d'expertise se fait sur l'ensemble de la chaîne d'intervention, de la conception à la mise en œuvre.

- Signalons, à titre de limites, que les résultats atteints dans le cadre des transferts d'expertises restent vulnérables aux aléas de la conjoncture économique et politique comme cela fut le cas, dernièrement, au Mali. Les résultats atteints dans le cadre du transfert d'expertise doivent relayés et renforcés par une stratégie de mise en œuvre adéquate et financièrement viable. Par exemples :
 - L'étude de cas menée au Tchad, dans le cadre de la mission d'évaluation externe, a permis d'observer que, malgré un engagement soutenu au plus haut sommet de l'État, le plan stratégique de développement de la FPT, élaboré avec l'appui de l'OIF, qui sera mis en œuvre sur une période de cinq ans et permettra de former 10 000 jeunes tchadiens, est tributaire de la mobilisation des financements nécessaires à sa concrétisation. L'État tchadien devra, au cours des prochaines années, consentir un effort important d'allocation de ressources en FPT et pérenniser celles-ci. Le plan de développement pour la FPT au Tchad sera présenté aux acteurs concernés par la FPT ainsi qu'aux PTF dans l'hypothèse que d'autres sources de financement se joindront à celles de l'État.
 - L'appui au développement du tourisme est une priorité des PECO et des chefs d'État formulée lors du sommet de la francophonie de Québec en 2008. Cet axe d'intervention du Programme OIF-FPT s'avère pertinent du point de vue de l'employabilité des jeunes. Ainsi, les enquêtes de suivi des jeunes diplômés menées récemment permettent de constater que pour un même niveau de diplôme, les jeunes des classes bilingues réussissent plutôt mieux leurs études et leur diplôme que les autres. De plus, les employeurs qui ont embauchés ou intégrés pour un stage ces jeunes, soulignent leur connaissance du vocabulaire professionnel lié à leur métier. Cependant, vu



sous l'angle de la pérennisation, le maintien à moyen terme de cet axe d'intervention n'est pas soutenable dans les conditions actuelles. Ainsi, tant que des éléments incitatifs (stages à l'étranger / de pré-embauche, bourses d'études universitaires, camps d'été francophones) ne sont pas mis en place, ces classes demeureront perçues, dans certains pays, comme un surplus de charge de travail par les enseignants. De plus, la mise en œuvre des classes bilingues, bien que pertinente, n'est pas suffisamment encadrée pour assurer le transfert des acquis en langue française et voir au maintien de la motivation des bénéficiaires, enseignants et élèves. La réponse à ces insuffisances se situe au niveau des États bénéficiaires qui verront, ou non, à intégrer statutairement ces classes dans leur offre de service FPT.

Ces constats indiquent que la majorité des activités du Programme OIF-FPT sont bien alignées au regard des grands enjeux de la FPT et des besoins variés des pays membres, et ce, grâce à :

- Un cadre logique dont l'objectif principal est de soutenir les politiques sectorielles de FPT pour une meilleure adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail ;
- L'implication des employeurs dans le processus d'élaboration de programmes de formation ;
- Le choix de filières porteuses d'emploi pour les jeunes (voir Encadré 2) ;
- Un appui adapté à la stratégie nationale et au niveau d'avancement de la FPT du pays ;
- Des interventions qui s'insèrent dans le prolongement de programmes existants et dans le cadre de plans de développement à long terme de la FPT ;
- La méthode de formation/action/ production préconisée pour le transfert d'expertise ;
- Des moyens, approches et outils mobilisés qui correspondent aux bonnes pratiques du domaine et pour lesquels l'OIF fait figure de précurseur.

Toutefois cette appréciation positive doit être nuancée dans la mesure où les activités analysées se situent entre 2010-2013, donc très récentes. Ces activités ont produits des résultats intermédiaires (par exemple de nouveaux programmes de formation) dont les résultats finaux ne peuvent pas encore être évalués, par exemple, concernant l'insertion sur le marché du travail des jeunes dans un emploi en lien avec leur formation.

De plus, même pour les résultats intermédiaires du Programme, nombre d'observations ont été faites dans le cadre de la mission d'évaluation externe pour établir que ceux-ci sont souvent fragiles et dépendants d'un environnement politico-administratif pas toujours au même diapason.

L'adhésion des populations concernées aux différentes activités du projet est bonne, mais le processus est incomplet et son utilité, tenant compte des autres initiatives des gouvernements des pays bénéficiaires, n'est pas toujours évidente.

Ces réserves n'atténuent en rien la portée positive du jugement pour la période 2010-2013 mais invitent à réfléchir sur le positionnement du Programme au cours des prochaines années.

Par rapport à la question évaluative initiale concernant la pertinence des orientations stratégiques des activités et des modalités d'intervention du Programme au cours de la période 2010-2013 au regard des enjeux de la FPT et des besoins et exigences des parties prenantes francophones, il est possible de conclure affirmativement à cette question. Ainsi, le cadre logique place la question de l'adéquation formation-emploi au cœur des activités du Programme, et ce, afin de répondre au problème fréquemment identifié de l'inadéquation de la FPT avec le marché du travail. Ce faisant le Programme

OIF-FPT prend en compte le besoin d'insertion professionnelle des jeunes en misant sur des filières professionnelles porteuses d'emplois.

L'apport du Programme est significatif et stratégique, notamment, si on réfère aux figures 1 et 2 présentées ci-après, par rapport à la dimension « qualitative » de la problématique de l'adéquation formation-emploi grâce à des programmes APC et des plans de développement (AP) à long terme de la FPT répondant aux besoins du marché du travail du pays concerné. Cependant, il faut aussi reconnaître que cet apport ne peut, à lui seul, répondre à tous les aspects de la problématique de l'adéquation formation-emploi, notamment les aspects « quantité », soit le nombre de finissants formés pour les besoins du marché du travail, et « diversité », soit la variété de l'offre et des modes de formation et des solutions d'apprentissages permettant de répondre aux besoins du marché du travail. Ce positionnement « qualitatif » du Programme a pour conséquence que ses succès doivent trouver un prolongement dans d'autres programmes ou mesures complémentaires afin de consolider les acquis et créer, à partir de ceux-ci, un effet de levier vers les aspects « quantité » et « diversité ».

Plusieurs observations faites au cours de la mission d'évaluation externe indiquent aussi que les aspects « quantité » et « diversité » peuvent avoir un effet négatif sur les résultats du Programme OIF-FPT. Ainsi, même si on recherche à créer une masse critique dans une ou quelques filières de la FPT (pour l'APC : équipe de formateurs formés à cette approche, écoles pilotes) ou au niveau du ministère (pour l'AP : équipe de gestionnaires formés à la méthode) cette « masse critique » est souvent isolée de l'ensemble d'un système dont les diverses composantes ne vivent pas à la même heure que les innovations introduites. Il s'en suit que les effets peuvent s'atténuer sur le moyen terme, que le résultat souhaité au niveau de l'amélioration de l'employabilité des jeunes ne soit pas atteint via ces mécanismes et que les acteurs de ce Programme au niveau de chaque pays reviennent à la situation connue avant l'intervention de l'OIF.

ENCADRE 3

Témoignages de bénéficiaires du Programme OIF-FPT

- **Elèves dans les classes bilingues:** *la classe bilingue nous a procuré une certaine autonomie dans la recherche de l'emploi voir dans la définition de notre projet personnel et une motivation et une envie de travailler.*
- **Un enseignant :** *aujourd'hui grâce à la compréhension de « la philosophie » qui sous-tend l'APC, je ne demande plus aux élèves de laver le matériel une fois fini, mais de calculer le coût de déperdition via un matériel sale, ce que je trouve excellent.*
- **Un planificateur:** *avant on ne savait jamais si les objectifs étaient atteints ou pas et avec quel taux, les indicateurs de suivi n'existaient pas on savait uniquement si une action a eu lieu pour être financée ou pas ce qui ne permettait pas de planifier les besoins en main d'œuvre qualifiée.*



Figure 1 : Arbre à problèmes concernant l'inadéquation formation-emploi

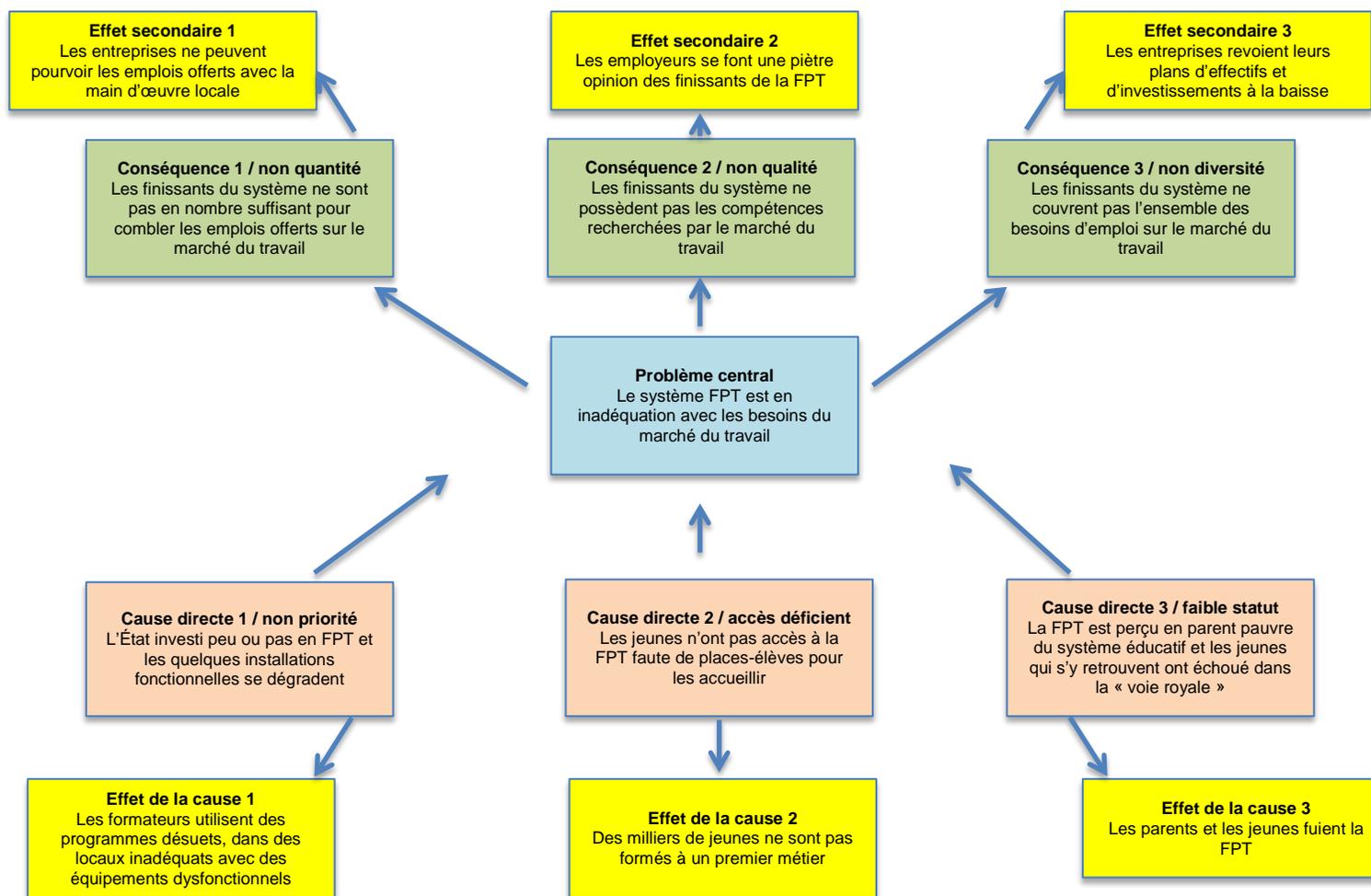
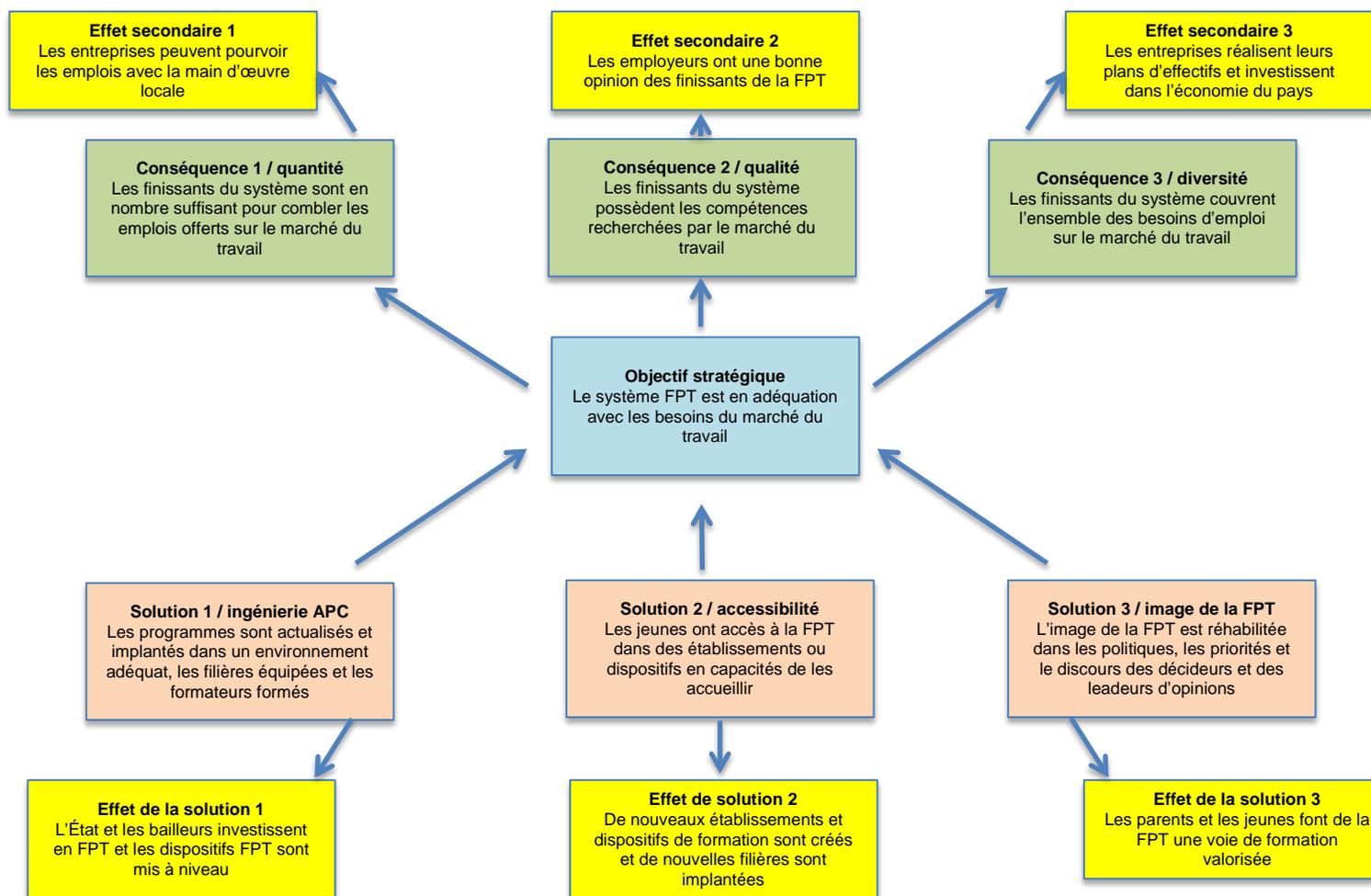




Figure 2 : Arbre à solutions pour une meilleure adéquation formation-emploi



Cohérence du programme OIF-FPT

Les activités du programme sont cohérentes en général avec les missions de l'OIF au niveau du développement de l'employabilité, et de l'approche APC. La cohérence existe au niveau stratégique des Etats mais pas toujours de manière opérationnelle car il y a insuffisance de partage d'informations.

L'OIF n'étant pas un bailleur de fonds, la cohérence de ses interventions s'est surtout située en amont des politiques sectorielles dans le domaine de la FPT. Ainsi, l'approche programme a permis dans plusieurs pays de proposer un programme cadre pour le développement de la FPT sur 10 ans associé à un cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) sur trois ans. Le programme cadre a permis d'intéresser ensuite des bailleurs de fonds pour fournir les financements nécessaires à sa mise en œuvre. De même, dans le cas de l'APC, l'OIF a mobilisé les expertises initiales pour former et outiller des équipes locales dans les pays qui ont choisi de développer et implanter de nouveaux programmes de formation en utilisant cette approche. Et, comme pour l'approche programme, il a fallu rechercher d'autres partenaires ou s'assurer d'une contrepartie viable dans les pays bénéficiaires pour consolider et approfondir certaines composantes de l'APC onéreuses, en termes de temps et d'expertise, telles que, par exemple, la formation des formateurs, la construction d'établissements de formation, l'équipement des ateliers. Il en a été de même pour les classes bilingues en Europe centrale et orientale.

Concernant ce second axe, celui de la cohérence du Programme, la question évaluative auquel la mission d'évaluation externe devait répondre est la suivante :

2- Le Programme OIF-FPT est-il en cohérence avec le rôle et les missions de l'OIF et son environnement?

L'enseignement technique et professionnel est considéré comme un des moyens permettant de favoriser l'insertion des jeunes dans le marché de l'emploi, une nouvelle vision dans laquelle s'inscrit parfaitement le programme de l'OIF.

L'OIF a cherché à promouvoir, à travers ses interventions en FPT, des valeurs et des orientations qu'elle estime importantes pour le maintien et le développement d'un espace francophone solidaire et contributeur à la vie internationale. La promotion du français, la protection de l'environnement, l'égalité entre les genres, l'emploi pour les jeunes, le développement des technologies de l'information (TI) fait parties de ces orientations. Les résultats, dans le domaine de la FPT, concernant ces orientations, sont à nuancer selon les pays et les régions ou ne peuvent pas être documentés. Le programme se définit surtout comme un programme qui véhicule une expertise francophone.

Comme pour l'axe de la pertinence, deux sous-questions ont été formulées et alimentées par les données recueillies dans le cadre de la mission d'évaluation externe :

2-1 Première sous-question : Dans quelle mesure les activités du Programme, au cours de sa programmation 2010-2013, étaient-elles cohérentes avec le rôle et les missions assignées à l'OIF?

Indicateurs à renseigner :

- Perception par le personnel de l'OIF, les opérateurs et les experts de la cohérence des activités du programme avec le rôle et les missions assignées à l'OIF ;
- Exemples de prise en compte des orientations langues, jeunes, femmes, NTI, développement durable mises de l'avant par l'OIF.

Les principaux **constats** qui peuvent être dégagés des données recueillies auprès de diverses sources au regard de cette première sous-question sont les suivants :

- Pour la période 2010-2013 le Programme est en bonne cohérence:
 - Avec les stratégies nationales de chacun des pays concernés. L'OIF étant une organisation de pays membres son premier rôle consiste à être au service de ceux-ci, notamment des demandes que ceux-ci manifestent au regard du développement de leur système de FPT. Comme il a été mentionné, la forme principale que prend la réponse à ces demandes est celle du « transfert d'expertise ». Ce rôle de « transfert d'expertise » est en cohérence avec les engagements du Programme communiqués aux pays membres, à savoir que celui-ci vise à « apprendre à faire ». Ainsi, toutes les formations, dispensées au cours de la période 2010-2013 dans le cadre du Programme, ont été des formations/actions qui ont abouti à des productions (programmes de formation, saisie de données pour l'élaboration de budget).

Ce rôle de « transfert d'expertise » doit trouver son prolongement dans des mesures de consolidation. On retrouve dans tous les pays soutenus par le Programme de telles mesures. Ainsi, le Programme OIF-FPT mobilise tout au long du processus d'intervention une série de mesures afin de favoriser le transfert de l'expertise, par exemple :

- Une analyse précise du besoin, ce qui peut amener un recadrage de la demande initiale du pays, par exemple, dans le cas du Liban une activité de « formation des chauffeurs de taxis » qui se transforme en « planification stratégique de la FPT »;
- Un accompagnement qui couvre l'ensemble de la chaîne de résultats intermédiaires menant au résultat final souhaité;
- La formation d'un noyau dur d'experts locaux. Ces experts pourront, par la suite, démultiplier les activités réalisées dans le cadre du Programme OIF-FPT;
- La mutualisation des expériences à travers des colloques, des séminaires, des assises ainsi que la capitalisation des outils et des méthodologies (6 documents produits dans ce sens au cours de la période 2010-2013).

Malgré ces mesures la question du transfert et de la consolidation des acquis reste une question difficile compte tenu de signaux que les études de cas, réalisées dans le cadre de la mission d'évaluation externe, ont permis de capter. Ainsi :

- Faute de soutien les formateurs peuvent revenir à leurs anciennes façons de faire;
- Les politiques et orientations adoptées en FPT peuvent se retrouver à évoluer dans un environnement administratif incompatible, voire même hostile;
- Les engagements de contrepartie des pays peuvent ne pas être au rendez-vous;



- Le modèle en cascade qui est souvent utilisé dans le cadre du Programme pour démultiplier l'expertise connaît souvent des ratés car le noyau dur formé peut être dispersé, insuffisant en quantité et en qualité, peu ou pas utilisé dans les suites du programme.
- Avec les orientations de l'OIF en matière d'insertion professionnelle des jeunes. Cela se traduit, entre autres, dans le choix d'appuyer des filières où les finissants seront en demande, par exemple l'agroalimentaire au Bénin et la gestion de grandes surfaces au Vietnam. Ou encore, d'appuyer des mesures qui permettent aux jeunes d'avoir un meilleur profil d'employabilité (bilinguisme dans les PECO) ou d'auto-emploi (module d'entrepreneuriat implanté dans divers pays : Cambodge, Laos, Cameroun, certains PECO).
- Pour la période 2010-2013 le Programme OIF-FPT est aussi en assez bonne cohérence:
 - Avec les orientations de l'OIF concernant la promotion du français. Dans cette stratégie de promotion du français de l'OIF, un des objectifs consiste à mettre en valeur l'apport de la langue française au développement économique en :
 - Faisant en sorte que la langue française soit un atout pour l'insertion professionnelle des jeunes;
 - Valorisant la langue française dans l'entreprise et le monde du travail en général;
 - Facilitant aux pays du Sud l'accès en français à la coopération et aux ressources financières internationales.

Par rapport à cet objectif promotion du français dans la sphère économique, le Programme OIF-FPT se présente surtout comme un programme qui véhicule une « expertise francophone en FPT ». Certains intervenants soulignent le fait qu'il contribue aussi à briser l'image du français comme une langue réservée à des élites. De plus, on fait valoir que la plupart des programmes de formation ont été rédigés en français ou traduit du français vers une langue nationale, contribuant ainsi au pluralisme linguistique. Les classes bilingues en hôtellerie dans les PECO contribuent à améliorer le profil d'employabilité des jeunes ;

- Avec l'égalité des genres. Les experts, les concepteurs et les opérateurs de la FPT indiquent que l'égalité des genres est un déterminant qui est pris en compte à toutes les étapes de l'AP ou de l'APC, et ce, quel que soit le pays qui a été desservi au cours de la période 2010-2013. Par exemple, la féminisation des documents fait partie du cadre de référence utilisé pour la rédaction des documents. Cependant, cela n'empêche pas les pesanteurs culturelles de jouer contre l'accès des filles dans certaines filières techniques, comme c'est le cas au Vietnam en mécanique automobile.
- Avec le développement durable. La plupart des programmes de la FPT appuyés par le Programme OIF-FPT font place à certains aspects du développement durable. Par exemple, au Vietnam on retrouve dans le programme de mécanique automobile des spécifications concernant la protection de l'environnement tel que le recyclage des huiles usées. Par contre, on ne peut pas dire que le Programme OIF-FPT a permis, comme le suggère la stratégie « développement durable » de l'OIF, de déployer des efforts en direction des secteurs de l'énergie et de l'environnement pour le développement durable.



- Pour la période 2010-2013 le Programme OIF-FPT offre une cohérence moyenne:
 - En ce qui concerne l'appropriation des TIC en FPT. Les TIC constituent un déterminant qui accompagne l'élaboration et la mise en œuvre des politiques nationales de FPT et des programmes de formation développés selon l'APC. L'introduction des TIC variera surtout selon son niveau de pénétration dans les entreprises du pays et selon les tendances numériques qui s'annoncent dans chaque secteur économique. Toutefois ce déterminant est aussi soumis aux contraintes des pays (par exemple l'accès à Internet n'est parfois pas disponible dans certaines régions). De plus, les interventions du Programme couvre peu d'autres aspects ou les TIC pourraient être d'un apport en FPT : formation des formateurs, mode d'accès à la FPT, utilisation en pédagogie, dans la gestion des centres, etc.

En résumé, concernant cette première sous-question, la très bonne cohérence du Programme OIF-FPT avec le rôle et les missions de l'OIF se justifie surtout par le fait qu'il mise sur le transfert d'une expertise recherchée, et ce, en phase avec les attentes des bailleurs et des pays. Cette expertise est cadrée en fonction des besoins et planifiée de façon à répondre, à toutes les étapes, aux besoins initiaux. Le Programme prend en compte le besoin d'insertion professionnelle des jeunes en misant sur des filières professionnelles porteuses d'emplois. Concernant la promotion du français le Programme se définit surtout comme étant dédié au rayonnement d'une « expertise francophone ». Cette approche ne contribue pas directement à la promotion du français, promotion qui trouve aussi ses limites dans le cas de certains pays membres de la francophonie. Par contre, il faut souligner le fait que ce Programme permet de rompre avec l'image du français comme une langue élitiste. Le Programme OIF-FPT est en bonne cohérence concernant l'égalité des genres et le développement durable car ces orientations de l'OIF sont prises en compte à titre de déterminants dans les processus de conception (politiques, programmes de formation, mesures d'employabilité, rédaction de guides et de supports didactiques, etc.). Cependant, le Programme ne peut prétendre être innovateur et à l'avant garde sur ces questions. Concernant les TIC le Programme OIF-FPT est en cohérence moyenne car cette orientation est prise en compte, comme les précédentes, à titre de déterminant pour la conception. Cependant, cette approche reste en deçà des orientations prises par l'OIF dans ce domaine et aussi du potentiel que l'on peut tirer des TIC en FPT.

2-2 Seconde sous-question : *Dans quelle mesure le Programme, au cours de sa programmation 2010-2013, est-il cohérent, complémentaire et en synergie, avec les programmes et interventions d'autres partenaires, nationaux et internationaux, œuvrant dans le domaine de la FPT?*

Indicateurs à renseigner :

- *Perception par les gestionnaires de l'OIF, les opérateurs de la FPT et les PTF de la cohérence du programme de l'OIF avec d'autres programmes et interventions en FPT ;*
- *Exemples de complémentarités de passerelles d'effets de leviers avec d'autres programmes et mesures présentent dans les pays.*



ENCADRE 4

L'OIF est considéré par les gouvernements francophones comme un partenaire stratégique et depuis 2009 comme partenaire technique de la FPT. Le Label OIF a donné de la visibilité, de la crédibilité et contribué à la dynamique de la FPT.

En outre, il est aisé de démontrer la cohérence entre les différentes activités entreprises par les autres bailleurs notamment en ce qui concerne l'APC. En effet, le programme présente une convergence et des similitudes de méthode, de volume horaire, de période prescrite, de catégories ciblées et de contenu didactique avec les interventions d'autres bailleurs.

Les plans sectoriels gouvernementaux devraient pouvoir continuer et étendre l'apport du programme de l'OIF -FPT en complémentarité avec leurs interventions et programmes techniques.

Les principaux **constats** qui peuvent être dégagés des données recueillies auprès de diverses sources au regard de cette seconde sous-question sont les suivants :

- Pour la période 2010-2013 le Programme OIF-FPT est en bonne cohérence :
 - Avec les stratégies nationales de lutte contre le chômage des jeunes, de lutte contre la pauvreté et de développement économique durable des pays dans lesquels il intervient. L'approche intégrée pratiquée dans le cadre du Programme de l'OIF-FPT permet cette mise en cohérence avec les stratégies nationales des pays. Lors de l'élaboration de plan de développement à long terme de la FPT, par exemple au Tchad, les documents traitant de stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et de développement économique du pays sont pris en compte afin de mieux situer les apports que la FPT pourra apporter à leur réalisation ;
 - Avec les orientations de partenaires internationaux œuvrant, directement ou indirectement, dans le domaine de la FPT. Le positionnement de l'OIF reflète un souci de cohérence et d'ouverture avec les acteurs nationaux et internationaux impliqués dans le développement de la FPT. Par exemple, le Programme est en cohérence avec les recommandations du troisième Congrès international de l'UNESCO sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels « *Transformer l'EFTP : Construire des compétences pour le travail et la vie* » connu aussi sous le nom de « *Consensus de Shanghai* ». De même, à travers sa programmation 2010-2013, le Programme OIF-FPT est déjà en bonne cohérence avec la stratégie de la BAD en matière de capital humain pour l'Afrique (2014-2018) ;
 - Avec les programmes d'autres partenaires qui interviennent en FPT. Ainsi, plusieurs bailleurs de fonds, notamment l'Union Européenne, la Coopération française, la coopération Allemande et la Coopération Italienne interviennent en collaboration avec les différents gouvernements dans la mise à niveau de la FPT. Elles investissent généralement dans l'équipement et les infrastructures. Le Programme OIF-FPT vient compléter le travail de ces coopérations en fournissant les programmes et les composantes intangibles (formation des formateurs, gestion de la formation, qualité, etc.) qui donnent vie en quelque sorte aux installations financées par d'autres. En fait, peu de programmes, tel que celui de l'OIF-FPT, interviennent en FPT dans le domaine « immatériel » de la conception des politiques programmes de formation, de la formation des formateurs et des cadres. Cette modalité de partage du travail avec les



autres coopérations qui assument le « tangible » permet d'éviter les doublons et ne requière pas de mécanismes de concertation lourds. Et, lorsque des partenaires et des bailleurs de fonds investissent dans l'immatériel ils le font, le plus souvent, en faisant appel aux mêmes approches méthodologiques favorisant l'adéquation entre formation et emploi (voir Encadré 4) ;

- Avec les partenaires qui s'associent directement au Programme de l'OIF. Ainsi, le Programme OIF-FPT dispose d'un réseau de partenaires internationaux qui collaborent directement à ses activités et réalisations : CCNB, MELS du Québec, MEN de France, APEFE de Belgique. Les collaborations à ce niveau sont exemplaires et permettent un rayonnement de l'expertise francophone en FPT qui ne serait pas possible si ces mêmes partenaires travaillaient chacun de leur côté ;
- Avec les décideurs et les opérateurs de la FPT. Ceux-ci comprennent bien le partage des responsabilités entre le Programme et le, ou les ministères, locaux concernés. Ainsi, la responsabilité de la généralisation et de l'institutionnalisation des résultats leur échoit. Là réside une force et une faiblesse du Programme OIF-FPT. Force, car il s'agit de miser sur la responsabilisation des pays dans le processus de transfert d'expertise. Faiblesse, car la généralisation fait souvent appel à une mobilisation considérable de ressources dont le pays ne dispose pas toujours. Il faut alors se tourner vers des bailleurs de fonds afin d'accentuer l'effet de levier créé par les réalisations du Programme ;
- Avec les employeurs et les opérateurs économiques en favorisant l'implication de ceux-ci dans les processus de conception. Ainsi, grâce à l'intervention du Programme, on constate que :
 - Les employeurs se montrent ouverts aux stages, à l'échange de ressources humaines et à certains appuis matériels (par exemple : don d'équipement déclassé pour la production, mais encore pertinent pour la formation) ;
 - S'installe chez les employeurs un mouvement en vue de rehausser la crédibilité et la valeur des diplômés de la FPT. Cette crédibilité des diplômés reste encore, dans bien des cas, à établir aux yeux d'employeurs souvent habitués à recruter sur d'autres bases et selon d'autres critères (par exemple : en embauchant des finissants universitaires sur la base de « qui peut le plus, peut le moins... ») ;
 - Les employeurs se disent ouverts à participer au suivi des finissants de la FPT afin d'aider les décideurs dans la prise de décision relative au maintien d'une filière (car pertinente) ou de son abandon. Les premières cohortes d'élèves finissants devraient se multiplier au cours des prochaines années et permettre de vérifier cette volonté d'implication des entreprises ;
 - La formation continue est une option recherchée par plusieurs employeurs. Ils se montrent aussi ouverts à l'extension de nouveaux programmes dans une offre de services en formation continue ;
 - Les manuels, guides et outils développés intéressent beaucoup les services de formation internes des entreprises (par exemple : l'entreprise Big C au Vietnam a logé une commande d'adaptation de 10 modules de formation du programme « gestion de grandes surfaces » auprès d'une école pilote afin d'adapter celui-ci pour la formation continue de ses employés). Il en va de même pour les approches utilisées (APC, méthode participative, etc.) ;



Il appartient à chaque pays, notamment aux directions des départements et des établissements de FPT, d'approfondir, diversifier et consolider ces partenariats avec les entreprises et les opérateurs économiques, et ce, d'autant plus que les employeurs perçoivent bien les avantages d'une collaboration avec le secteur de l'enseignement.

En résumé, le Programme OIF-FPT est en très bonne cohérence avec les programmes et interventions d'autres partenaires nationaux et internationaux œuvrant en FPT. Aucune incohérence majeure du Programme, pour la période 2010-2013, n'a été observée dans les orientations et les modalités de mise en œuvre.

Le véritable test de cohérence doit venir des pays qui, à un moment ou l'autre, doivent institutionnaliser et généraliser les résultats atteints dans le cadre des activités soutenues par le Programme. L'état des lieux actuel permet de dire que ces résultats sont appréciés par ces derniers, mais pas de conclure qu'ils seront effectivement généralisés.

Les constats identifiés pour les deux sous-questions de l'axe d'évaluation « cohérence » invitent l'OIF à travailler en complémentarité et partenariats avec d'autres coopérations, bailleurs de fonds et employeurs afin de prendre en compte les dimensions « quantité » et « diversité » de la problématique de l'adéquation et ainsi créer, aux plans national, régional et local des « clusters » où l'ensemble de la problématique de l'adéquation est pris en compte.

De plus, deux facteurs, un interne et l'autre externe, peuvent limiter cette cohérence dans un proche avenir :

- Le facteur interne concerne le mode d'intervention de l'OIF. Ainsi, le transfert d'expertise s'opère généralement à partir d'un postulat qui veut qu'en formant un noyau dur d'acteurs et en s'appuyant sur des écoles pilotes on puisse consolider ce transfert. Ce postulat est cependant fragile.
- Le facteur externe concerne les pays et leurs engagements à mettre en œuvre les orientations prises par l'OIF. D'une part, pour le Programme OIF-FPT ces orientations se veulent d'abord fonctionnelles et pragmatiques, en réponse aux besoins des pays. D'autre part, les pays membres se réunissent et projettent dans l'OIF des orientations idéales concernant la langue, le genre, le développement durable, le numérique, l'insertion professionnelle des jeunes. Pour que le pragmatique converge davantage avec l'idéal, certains pays misent sur la crédibilité de l'OIF et sur des relais locaux ou régionaux, des « ambassadeurs » de bonne volonté en mesure de favoriser l'institutionnalisation des orientations de l'OIF.



ENCADRE 5

Témoignages

- **Un décideur Roumain :** *j'ai eu une discussion avec les responsables de l'OIF, et on a convenu d'avoir une rencontre avec les ministres français et Roumain pour un meilleur ancrage des classes bilingues dans l'enseignement technique et professionnel roumain.*
- **Un décideur Roumain :** *le renforcement des compétences des enseignants pourrait se faire via un autre bailleur de fond.*
- **Un inspecteur du Bénin:** *il n'est pas courant de voir les inspecteurs, les conseillers pédagogiques, les enseignants et les employeurs autour de la même table pour débattre et produire : c'était formidable.*

Leçons et perspectives du programme OIF-FPT

Les *Leçons et perspectives* concernent la capacité du programme à tirer des enseignements de ses propres activités et à traduire celles-ci dans des ajustements ou des orientations permettant de mieux répondre aux objectifs recherchés.

La question évaluative auquel la mission d'évaluation externe devait répondre est la suivante :

- 3- *Quelles sont les leçons que l'on peut tirer du Programme OIF-FPT et que renseignent-elles sur ses perspectives d'avenir?*

Comme pour les axes d'évaluation précédents, pour répondre plus précisément à cette question, deux sous-questions ont été formulées et alimentées par les données recueillies dans le cadre de la mission d'évaluation externe :

- 3-1 **Première sous-question :** *Quelles sont les leçons (ou apports) qui sont identifiées par les acteurs clés concernant la conduite des activités du programme au cours de la période 2010-2013 ?*

Indicateurs à renseigner :

- *Nombre de fois qu'un apport est identifié par le personnel de l'OIF, les opérateurs et les experts concernant la conduite des activités du programme au cours de la période 2010-2013 ;*
- *Exemples d'apports identifiés par les acteurs.*



ENCADRE 6

Valeur ajoutée du Programme OIF-FPT

Il est souvent fait question de la valeur ajoutée du programme OIF-FPT. Quels sont les ingrédients de cette valeur ajoutée ? Les données recueillies auprès des acteurs clés permettent d'en dresser le portrait suivant :

- Un programme souple et adapté au contexte grâce à :
 - Une approche régionale et intégrée des activités de l'OIF ;
 - Une approche complète en FPT;
 - Des liens avec le marché du travail;
 - Une approche participative basée sur les besoins ;
 - L'utilisation d'expertise francophone sur un mode sud-sud;
 - Une approche réaliste qui cible des résultats tangibles et graduels et dotée d'une planification concrète;
- Un programme basé sur l'ouverture, l'écoute et la volonté de pérennisation qui se manifestent à travers:
 - L'accès à des sources de financement substantielles et pérennes ;
 - L'ouverture à la complémentarité et au travail avec d'autres partenaires internationaux;
 - L'ancrage du transfert d'expertise grâce à l'intégration de celle-ci dans des mécanismes institutionnels et au renforcement de l'expertise locale;
- Un programme apprenant et en évaluation et évolution continue, grâce à:
 - Un réseau d'échange et de partage des savoirs et des expériences, réel et virtuel (capitalisation des expertises, partenariats institutionnels) ;
 - L'organisation régulière d'ateliers et d'Assises permettant l'émergence de pratiques réflexives ;
 - La co-construction de nouvelles pratiques et de nouveaux savoirs professionnels ;
 - L'évaluation régulière du programme, interne et externe.

Les principaux **constats** qui peuvent être dégagés des données recueillies auprès de diverses sources au regard de cette seconde sous-question sont les suivants :

- Pour la période 2010-2013 les leçons et apports du Programme OIF-FPT identifiés par les acteurs clés sont les suivants :
 - Continuer et approfondir les composantes qui font du Programme OIF-FPT un programme à valeur ajoutée par rapport à ce qui se fait en FPT, notamment dans le domaine des activités en aval qui permettent de boucler et de relancer le cycle d'innovation en FPT (suivi-évaluation, sanction et diplomation, qualité, consolidation et institutionnalisation du transfert d'expertise, etc.) ;
 - Renforcer l'implication des entreprises et des employeurs dans les activités de développement de la FPT aux plans national, régional et local. Les instances qui permettent un dialogue social avec les acteurs du monde du travail sont vues comme un moyen permettant de renforcer, à moyen et long terme, l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du marché du travail ;
 - Intensifier l'approche régionale et le recours aux expertises locales (sud-sud). Par exemple, l'envoi d'expert tunisien dans les pays d'Asie du sud-est a été grandement apprécié par les responsables locaux. Ces experts apportent avec eux une expérience et des solutions qui sont souvent plus proches et adaptées à la situation que vivent les pays qui demandent un soutien pour développer leur FPT ;



- Garder une longueur d'avance dans l'innovation en FPT en misant sur les technologies de pointe et le potentiel des TIC en FPT. En misant sur le « transfert d'expertise » le Programme doit nécessairement miser sur les approches innovatrices en FPT. Ces approches ont été, au cours des dernières années, marquées par l'APC et l'AP. Cependant, comme toute innovation, le caractère innovant de ces approches a une durée de vie. En 1998 l'OIF, en mettant de l'avant l'APC et l'AP, faisait office de précurseur. Aujourd'hui, 15 ans plus tard, on retrouve ces deux approches dans la plupart des offres de services des organismes internationaux qui œuvrent dans le domaine de la FPT. S'il est trop tôt pour conclure que l'APC et l'AP sont des innovations en fin de cycle, en voie de banalisation, il n'en demeure pas moins que l'OIF doit envisager de se préparer pour un nouveau cycle d'innovation afin de se maintenir dans le peloton de tête des organismes qui influencent le développement de la FPT. Tout indique (analyse de tendances, benchmark, veille stratégique) que le prochain cycle d'innovation en FPT se situe, entre autres, dans le domaine des technologies de pointe et des TIC avec toutes les implications pédagogiques, didactiques et organisationnelles qui en découlent (jeux sérieux, pédagogie inversée, apprentissage en ligne, communauté d'apprentissage, etc.). D'autres pistes d'innovation en FPT s'annoncent aussi dans le domaine de l'économie verte et des savoirs comportementaux ;
- Maintenir les exigences d'institutionnalisation, de mise en œuvre des contreparties nationales et de capitalisation de l'expertise locale développée. Sur ce point les situations sont différentes d'un pays à l'autre, d'une région à l'autre. Par exemple, en Asie du sud-est les contreparties et les engagements des pays définis dans la convention de partenariat ont été respectés : les nouveaux programmes démarrent, recrutent des élèves, forment, évaluent, sanctionnent et accompagnent l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Ce même type de respect et d'institutionnalisation des engagements conventionnés dans les PECO tarde toutefois à se manifester;
- Continuer à développer les plateformes, les mécanismes de partage et les apports documentaires qui faciliteront le travail des formateurs et des gestionnaires d'établissements de formation. Ainsi, par exemple, l'APC déplace le centre de gravité du travail du formateur. Le formateur, dans le cadre de l'APC, devient un concepteur de situations d'enseignement-apprentissage. Ce travail de conception se déroule en amont d'un cours ou d'une leçon. Lors du cours ou de la leçon ce sont les élèves qui doivent davantage être actif, pour apprendre. Conséquemment, pour nourrir et faciliter l'activité de conception du formateur, les ressources documentaires et didactiques deviennent des outils essentiels ;
- Renforcer l'approche « responsabilisante, pragmatique et de proximité » pratiquée par le Programme en matière d'encadrement, de supervision et d'accompagnement des acteurs de la FPT, car celle-ci représente un atout du Programme de l'OIF. Ainsi, plusieurs acteurs clés soulignent que le Programme leur a permis de vivre des expériences nouvelles et significatives en matière de travail collaboratif, par exemple en mettant autour d'une même table des formateurs, des inspecteurs, des employeurs, des opérateurs économiques. De même, la formation/action, est une des clés de réussite du Programme, d'autant plus que les experts proviennent d'environnements différents, souvent de l'horizon sud-sud ;



- Renforcer la plusvalue de l'APC concernant l'utilisation des technologies de pointes et des TIC. Il conviendrait d'encourager cette dynamique par un soutien approprié ;
- Maintenir et étendre le vivier des experts susceptibles d'être mobilisés dans le cadre des activités du Programme OIF-FPT. On peut estimer à plus de 90% les bénéficiaires qui affichent leur satisfaction concernant les capacités des experts et de leurs techniques d'animation ;
- Accompagner l'introduction de mesures de suivi des diplômés de la FPT. Les premières observations concernant l'employabilité des bénéficiaires ne sont pas encore observables étant donné le caractère encore récent des programmes de formation implantés dans différents pays. Cependant il est tout à fait concevable que soient généralisés et évalués les résultats concernant l'implantation de ces nouveaux programmes, et ce, afin de savoir si ceux-ci contribuent réellement à favoriser l'employabilité des jeunes. De même les plans nationaux sectoriels pourront renforcer, quand ils intégreront ces résultats, l'employabilité dans leurs programmes. Cette activité d'évaluation post-formation confirmerait cette orientation importante de l'OIF qui fait de l'employabilité et de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes un objectif majeur lié aux spécificités économiques des secteurs ciblés et aux attentes des professionnels opérant dans ces secteurs.

En résumé, concernant l'apport et les leçons que l'on peut tirer du Programme OIF-FPT mis en œuvre au cours de la période 2010-2013, il est possible de noter que celui-ci se démarque nettement dans l'univers des multiples programmes de même nature. Il permet, entre autres, de vivre des expériences uniques de rapprochement entre des acteurs peu habitués à travailler ensemble, cela en aboutissant sur des résultats tangibles. Ces expériences signifiantes sont vécues en utilisant le français comme langue véhiculaire et utilitaire. Et, même dans les contextes de traduction, ces expériences permettent de faire du français une langue de référence et de rayonnement international, et ce, en véhiculant une expertise en FPT de classe mondiale.

3-2 Seconde sous-question : *Quelles sont les perspectives qui sont identifiées par les acteurs clés concernant les activités du programme au cours du prochain quadriennium ?*

Indicateurs à renseigner :

- *Nombre de fois qu'un apport est identifié par le personnel de l'OIF, les opérateurs et les experts concernant la conduite des activités du programme au cours de la période 2010-2013 ;*
- *Exemples d'apports identifiés par les acteurs ;*
- *Nombre de fois qu'une perspective est identifiée par le personnel de l'OIF, les opérateurs et les experts concernant les activités du programme au cours du prochain quadriennium ;*
- *Exemples de leçons identifiées par les acteurs.*



ENCADRE 7

Un programme à maintenir et à perfectionner

De l'avis de tous les intervenants, le Programme de l'OIF, a été un succès et un des objectifs recherché aujourd'hui, est de le pérenniser et de l'institutionnaliser par des procédures de généralisation, d'ancrage et de développement, en collaboration avec les secteurs concernés.

Les principaux **constats** qui peuvent être dégagés des données recueillies auprès des acteurs clés au regard de cette seconde sous-question sont les suivants :

- Pour les prochaines années, les perspectives de positionnement et de mise en œuvre du programme identifiés par les acteurs clés sont les suivantes :
 - Reconduire le Programme avec quelques modifications (par exemple, prise en compte de nouvelles filières qui favorisent l'emploi pour les jeunes). Cette reconduction du Programme est souhaitée unanimement, en conservant sa nature et ses acquis et en le faisant évoluer vers de nouvelles filières et de nouvelles innovations ;
 - Renforcer les mécanismes de consolidation et de pérennisation des résultats. Le modèle en cascade adopté par le Programme pour influencer à partir d'une filière toutes les autres filières d'un système de FPT doit être renforcé à travers les engagements du pays à institutionnaliser les résultats atteints ;
 - Renforcer les équipes de formateurs et de cadres qui bénéficient du transfert d'expertise. La formation de « noyaux durs » qui peuvent, suite aux interventions du Programme, étendre les résultats reste fragile mais peut être renforcée grâce à l'organisation de rencontres d'échanges et à la mise en place de plates formes d'échange des productions ;
 - Développer davantage les partenariats locaux, régionaux et nationaux, notamment avec le monde du travail ;
 - Accentuer les dynamiques de collaboration et de développement sud-sud. Cette expertise du sud est appréciée par les acteurs de la FPT dans différents pays. Elle apporte une couleur particulière aux interventions faites dans le cadre du Programme et elle s'inscrit dans l'air du temps compte tenu que les économies émergentes occuperont, d'ici peu, une part significative du commerce mondial ;
 - Utiliser davantage le potentiel des technologies de pointe et les TIC dans les diverses filières de la FPT ;
 - Développer les outils de suivi-évaluation et de l'approche qualité en FPT. L'approche du Programme OIF-FPT est basée sur le « transfert d'expertise ». Cette approche mise sur le rehaussement de la qualité de l'offre de services en FPT. La confirmation de ce rehaussement ne peut être possible qu'à travers le suivi-évaluation des résultats atteints dans le cadre du Programme ;
 - Développer la professionnalisation des enseignants en FPT. Cet aspect est important car aucun système de FPT ne vaut plus que les formateurs qui le composent. Ceux-ci occupent une place stratégique dans l'offre de services en FPT et, conséquemment, tout effort de professionnalisation des formateurs se traduit immédiatement dans la qualité des services rendus aux élèves et aux entreprises.



En résumé, concernant cette seconde sous-question, une reconduction du Programme est souhaité unanimement, en conservant sa nature et ses acquis et en introduisant de nouveaux ajouts. Cependant, l'incertitude (perçue auprès des personnes interviewées) sur les moyens à mettre en œuvre, pour l'achèvement, la consolidation et la pérennisation des interventions faites dans le cadre de ce Programme, fragilise les acquis du Programme et devra être prise en compte dans les interventions qui seront faites au cours des prochaines années.

De ces leçons, et des perspectives que celles-ci suggèrent, il est possible de dire que le Programme s'est constitué, au fil des années, une personnalité forte dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- L'approche du Programme OIF-FPT est souple, participative, adaptée au contexte et basée sur les besoins des pays bénéficiaires. Elle est pensée pour intégrer le contexte régional tout en s'imprégnant de l'identité propre de l'OIF. Il s'agit d'une approche intégrée qui s'assure de tisser des liens étroits avec le marché du travail, tout en ciblant des résultats tangibles et graduels et se dotant d'une planification concrète ;
- Le Programme OIF-FPT se définit aussi par une consolidation des résultats à travers les mesures d'institutionnalisation prévues par les pays bénéficiaires et ouvre les possibilités vers des sources de financement substantielles et pérennes, ainsi que la complémentarité et le travail avec d'autres partenaires internationaux ;

Le Programme OIF-FPT s'appuie sur un réseau, réel et virtuel, d'échange et de partage des savoirs et des expériences à travers la capitalisation des expertises. L'organisation régulière d'ateliers et d'Assises permet l'émergence de pratiques réflexives, tout comme l'exercice d'évaluation régulier qui donne les moyens de vérifier l'atteinte des résultats et, le cas échéant, d'ajuster les orientations stratégiques.

ENCADRE 8

Témoignages

Bénéficiaires: *on n'a pas encore mesuré tous les bienfaits que ça apporte mais déjà là, nous savons que nous sommes plus facilement employables quand on cherche de l'emploi, mais nous avons opté pour s'inscrire à l'université pour compléter nos études : moi je voudrais faire la gestion des hôtels, moi je voudrais plus travailler dans les normes de construction des espaces touristiques et moi je voudrais travailler dans l'agronomie.*

Inspecteur : *cette formation a créé un réel changement dans notre enseignement technique et professionnel notamment par rapport à nos méthodes d'enseignement et nos pratiques évaluatives.*

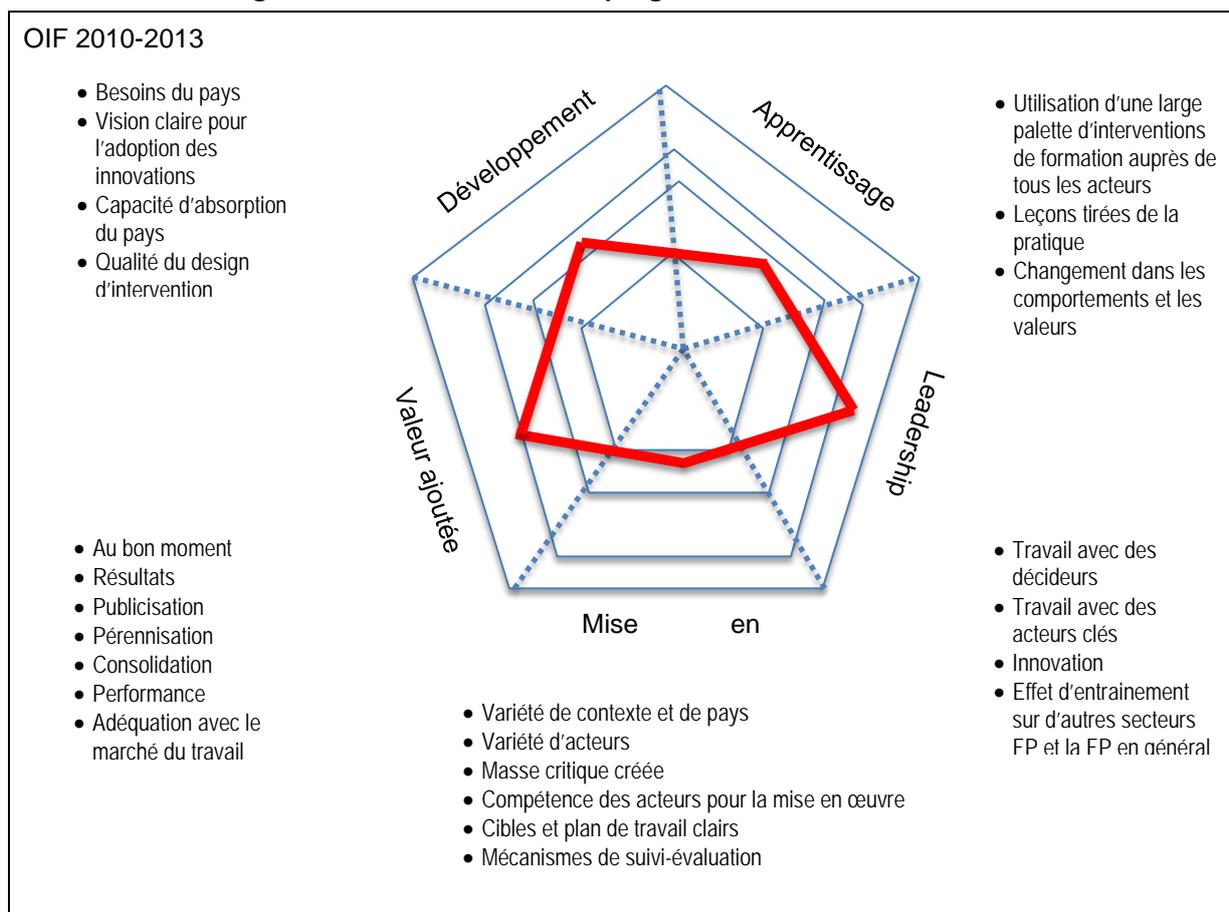
PARTIE IV – CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Trois axes d'évaluation ont permis de formuler les questions évaluatives et, pour chacune d'elles, de formuler des constats. Rappelons-les ici :

- La pertinence du Programme OIF-FPT ;
- La cohérence du Programme OIF-FPT ;
- Les leçons et perspectives du Programme OIF-FPT.

Cette partie présente les conclusions au regard de chacun de ces axes d'évaluation ainsi que les recommandations qui sont proposées à l'OIF afin d'assurer la continuité de son Programme d'appui au développement de la FPT offert aux pays membres. Le Programme, comme l'indique la figure 3, a développé des points forts en matière de leadership innovant et de valeur ajoutée. Plusieurs des recommandations qui suivent visent à renforcer les aspects apprentissage, développement et mise en œuvre du Programme.

Figure 3 : Positionnement du programme OIF-FPT. 2010-2013





Conclusions concernant la pertinence du Programme

Concernant la pertinence du programme OIF-FPT la question à laquelle la mission d'évaluation externe devait répondre est la suivante :

Quelle a été la pertinence des orientations stratégiques des activités et des modalités d'intervention du programme au cours de sa programmation 2010-2013 au regard des enjeux de la FPT et des besoins et exigences des parties prenantes francophones ?

Le parcours analytique concernant la pertinence du Programme OIF-FPT, permet de proposer les conclusions suivantes en terme de bilan concernant cette période et aussi en vue d'un positionnement du programme OIF-FPT au cours des prochaines années :

Le Programme OIF-FPT a été globalement pertinent en ce qui concerne ses orientations stratégiques, ses activités et ses modalités d'intervention, au cours de sa programmation 2010-2013, au regard des enjeux de la FPT et des besoins et exigences des parties prenantes. Certains aspects n'ont pas pu être pleinement évalués, notamment celui de l'insertion des diplômés, mais selon toutes les sources d'information il y existe un grand besoin en main d'œuvre qualifiée dans les filières concernées. La question de l'adéquation formation-emploi et ce qui en découle directement, l'insertion professionnelle des jeunes, est centrale pour la FPT et le Programme OIF-FPT apporte une contribution significative et a une valeur ajoutée certaine. En effet, le processus de modernisation de la FPT via l'APC et l'AP, dans les pays concernés, est fortement lié avec cette adéquation formation-emploi. Grace au Programme de bonnes pratiques sont adoptées par les bénéficiaires, cependant les concernés souhaitent un accompagnement pour mener une réflexion prospective sur les moyens à mettre en œuvre, pour l'implantation et la pérennisation du Programme OIF-FPT dans chacun des organismes et/ou ministères concernés, ainsi que son institutionnalisation.

Il y a un potentiel intéressant d'extension de l'APC à d'autres filières, d'autres établissements et dans l'offre de formation continue. Cette extension semble, cependant, présenter des difficultés pour les concernés qui ne se sentent pas complètement en mesure de reproduire tout le processus sans l'appui de l'OIF, alors que celle-ci devra tôt ou tard laisser la place aux compétences locales pour prendre la relève. En effet, selon les informations recueillies, les départements de la formation professionnelle envisagent l'élargissement à d'autres secteurs et l'extension du nombre des bénéficiaires, encore faut-il qu'ils en aient les capacités.

L'OIF est amenée, au cours des prochaines années, à se repositionner pour se désengager de manière progressive de l'opérationnel terrain vers une position stratégique lui assurant une valeur ajoutée réellement distincte, lui permettant d'avoir un statut de leader en innovation vu sa spécificité et sa capacité de regroupement de toutes les expertises francophones.

Cette approche du positionnement de l'OIF invite à segmenter les recommandations (voir section 4.4) dans le temps (court, moyen et long terme) et à répartir les rôles au sein du Programme entre les pays, les régions et le siège de l'OIF.



Conclusions concernant la cohérence du programme OIF-FPT

Concernant la cohérence du Programme, la question à laquelle la mission d'évaluation externe devait répondre est la suivante :

Le Programme OIF-FPT est-il en cohérence avec le rôle et les missions de l'OIF et son environnement?

En réponse à cette question évaluative concernant la cohérence du programme OIF-FPT les conclusions sont les suivantes :

Le Programme de l'OIF est assez cohérent avec les rôles et missions assignés à l'OIF. En misant sur le transfert d'expertise francophone dans le domaine de l'innovation en FPT, comme principal positionnement. Bien que cela fasse partie des missions de l'OIF, l'accès à certaines filières demeure difficile pour les femmes dans quelques pays, compte tenu de pesanteurs culturelles. Concernant la promotion du français le Programme se définit surtout comme étant dédié au rayonnement d'une « expertise francophone ». Cette approche ne contribue pas directement à la promotion du français, promotion qui trouve aussi ses limites dans le cas de certains pays membres de la Francophonie. Par contre, il faut souligner le fait que ce Programme permette de rompre avec l'image du français comme une langue élitiste.

Le Programme de l'OIF est assez cohérent avec les stratégies nationales de lutte contre le chômage des jeunes. Il vient en complémentarité avec les programmes des autres bailleurs de fonds nationaux et internationaux. L'OIF a réussi à éviter les doubles emplois ou concurrences entre projets comparables, financés par les autres bailleurs. Dans le cadre du Programme, les employeurs des secteurs formel et informel déploient un plaidoyer propre à leur secteur d'activité et réussissent à orienter les prises de décisions publiques relatives au développement de la main-d'œuvre. La professionnalisation des cursus de formation requiert des professionnels durant et après la phase développement des référentiels de compétences.

Conclusions concernant les leçons et perspectives du programme OIF-FPT

La question à laquelle la mission d'évaluation externe devait répondre concernant les leçons et perspective du Programme est la suivante :

Quelles sont les leçons que l'on peut tirer du Programme OIF-FPT et que renseignent-elles sur ses perspectives d'avenir?

Les constats formulés au regard des questions évaluatives qui concernent les leçons et les apports du Programme permettent de mettre en relief les conclusions suivantes :

La FPT contribue au développement économique. Le Programme vise des changements substantiels (autonomisation, employabilité...) qui s'inscrivent dans la durée. Le suivi des inscrits dans les établissements pilotes, leur orientation ainsi que leur accompagnement pour leur insertion dans le marché du travail ne sont pas disponibles puisque la sortie de plusieurs « 1^{ère} cohorte » n'est prévue qu'en 2016. Pour mobiliser ce qui contribue directement au transfert d'expertise dans les pays



partenaires il convient de réunir trois ingrédients qu'on ne retrouve pas dans les dispositifs traditionnels de formation, soit :

Des informations sur les compétences requises directement disponibles sur le lieu de travail, ce qui réduit l'écart entre le temps d'apprentissage et le temps de l'application ou la mise en œuvre ;

Des solutions aux problèmes immédiats grâce à des outils de recherche, d'assistance ou de mise en relation qui fournissent des réponses fonctionnelles, avec des gains de temps et d'efficacité ;

Un accompagnement dans la mise en œuvre jusqu'au constat d'une amélioration de la performance.

La formation-action mise en pratique dans les activités du Programme OIF-FPT est très appréciée, ainsi que la participation des formateurs et des directions à l'identification de leurs besoins de formation, les pédagogies actives, les contenus en lien avec le contexte du pays et la responsabilisation des formateurs et des directeurs concernant le plan de transfert qu'ils se donnent. Cependant le soutien des gestionnaires, après la formation, n'est pas programmé.

La formation professionnelle est aussi l'affaire des employeurs, de l'université et de la société civile. L'implication de tous les acteurs concernés n'est pas toujours systématique, notamment celle des employeurs, lesquels non seulement peuvent participer à l'élaboration des programmes de formation, mais aussi participer à leur mise en œuvre via des mécanismes de partenariats clairs. Dans le contexte actuel aussi bien dans le Programme de l'OIF-FPT que dans les stratégies de la FPT dans les pays concernés plusieurs fonctions sont peu ou pas prises en compte et un programme, même élaboré selon l'APC, ne comblera pas toutes les lacunes et ne permettra pas d'atteindre tous les objectifs escomptés sur le plan qualité.

Les formateurs ainsi que les inspecteurs et autres acteurs de la FPT se trouvent souvent isolés et incapables de répondre à des exigences de l'APC ou de l'AP (difficulté d'élaborer une leçon en français, de choisir des exercices d'évaluation, de distinguer les effets des résultats dans un cadre d'analyse logique).

Les différentes catégories de bénéficiaires de l'expertise du Programme OIF/FPT ne constituent pas aujourd'hui des communautés professionnelles. Ils sont plutôt des collègues et travaillent de manière isolée. Ils ont cependant tous souligné l'intérêt du partage réalisé lors d'ateliers de formation. L'enrichissement qu'apportent les ateliers regroupant des personnes partageant les mêmes intérêts pour la FPT est reconnu par les participants qui souhaitent que ces activités continuent.

L'environnement de travail immédiat n'est souvent pas un lieu de renforcement de compétences, ni de stimulant pour la créativité et l'innovation. Le Programme ne semble pas avoir suffisamment investi dans les sphères dans lesquelles se déploie l'innovation en FPT. Parmi ces sphères celles qui concernent les TIC, les technologies de pointe, l'économie verte, les savoirs comportementaux offrent un potentiel intéressant pour un positionnement pertinent du Programme dans son rôle d'impulsion en innovation, pour une FPT en adéquation avec le marché du travail. Le Programme mise sur un rôle de transfert d'expertise mais ne possède pas encore une palette solide d'interventions de ce point de vue. Le modèle préconisé fait toujours appel aux experts mais aussi à l'importance des liens de proximité et aussi aux outils virtuels qui permettent d'amener des solutions aux personnes directement dans leur contexte de travail. L'utilisation des TIC reste limitée, bien qu'elle intéresse tout le monde.

La faible visibilité du Programme et la méconnaissance de ses missions se doivent aussi d'être soulignées. Le label de l'OIF n'est pas suffisamment visible et parfois mal communiqué. A titre d'exemple, les personnes impliquées dans les pays bénéficiaires citent le plus souvent le nom de l'expert, en l'associant très rarement à l'OIF. L'association de l'OIF aux initiatives de ce programme est rarement faite et le sera sans doute encore moins les années suivantes si des efforts de



communication ne sont pas déployés afin d'inverser cette tendance. Le Programme a dégagé, plusieurs leçons qui pourront servir à l'orientation future de ce programme, telles que :

L'importance, pour la consolidation et la pérennisation des interventions, de l'engagement propre des pays concernés, de la responsabilisation des acteurs et de la recherche de partenaires fiables et conséquents ;

L'importance de la concertation et de la participation des parties prenantes pour faire avancer les politiques et les réformes en FPT ;

Le rôle des échanges et du partage d'expérience entre les acteurs de la FPT ;

La reconnaissance de la FPT dans toutes ses dimensions, formelles et informelles ;

L'importance du secteur privé et des collectivités territoriales dans le développement de la FPT ;

Le souhait d'une meilleure articulation entre la formation de base, la FPT et l'enseignement supérieur ;

Les résultats et les succès doivent être mieux disséminés et connus. Les priorités et les orientations de l'OIF doivent davantage se refléter dans la conduite des activités, par exemple en privilégiant les filières innovantes, les emplois liés à l'économie verte ;

La nécessité de relever et diversifier les sources de financement de la FPT ;

Les besoins en renforcement des compétences des ministères concernés et des acteurs de la FPT, notamment les formateurs.

Recommandations

Le bilan critique du Programme formulé dans le cadre de l'évaluation externe doit déboucher sur des propositions permettant d'assurer l'objectif qui lui a été assigné. La question est donc de savoir comment éviter que la pression sociale illustrée par la déscolarisation des jeunes ne contraigne la FPT à une fuite en avant ? Il s'agit de rechercher les conditions susceptibles de favoriser une meilleure harmonisation de la fonction sociale de la FPT, qui consiste à assurer une qualification aux jeunes, avec sa fonction économique visant à fournir un personnel qualifié qui correspond aux besoins de l'entreprise.

Pour chacun des axes d'évaluation des recommandations ont été formulées dans une perspective de positionnement du Programme au cours des huit prochaines années. En tout, 10 recommandations ont été formulées.

Recommandations au regard de la pertinence du Programme

Trois recommandations sont proposées afin de maintenir la pertinence du Programme au cours des prochaines années.

RECOMMANDATION 1- Reconduire le Programme avec le même objectif principal concernant l'adéquation formation-emploi.

Cette reconduction devrait toutefois tenir compte de certains éléments contextuels et prospectifs afin d'assurer le maintien de la pertinence du Programme au cours des prochaines années :

- prolonger dans le temps les actions entreprises, de façon à consolider les résultats



- élargir à la fois le public des bénéficiaires (en particulier en direction des jeunes femmes) et les formations dispensées, de façon à créer de nouvelles possibilités pour les bénéficiaires d'augmenter leur employabilité.

À court terme (2015-2017) :

Miser sur la consolidation et l'institutionnalisation des résultats obtenus, au cours de la période 2010-2013, dans les 4 axes du Programme. Dans cet esprit le Programme OIF-FPT devrait poursuivre les activités en cours et introduire de nouveaux ajouts, tels que :

- Développer les activités en aval de la FPT, notamment le suivi-évaluation des programmes et des politiques et l'insertion des jeunes diplômés ;
- Soutenir l'implantation de l'APC, en s'assurant de l'existence de conditions du succès (équipement, formateurs, management...) ;
- Favoriser l'extension de l'usage des supports didactiques appropriés, l'utilisation des TIC, le partage des bonnes pratiques, la mise en place de centres de documentation et de plateformes d'échanges, l'organisation de rencontres d'échanges entre formateurs ;
- Soutenir les initiatives visant à renforcer l'accès à la FPT pour augmenter les effectifs et améliorer l'attractivité de ces formations en accompagnant les pays dans la recherche de sources de financement ;
- Proposer une planification claire et connue de tous sur toutes les étapes (éléments) du processus permettant d'aller jusqu'au bout de l'activité (approche, programme) proposée, avec des jalons ;
- Mettre en place des mesures de transferts visant à soutenir les programmes régionaux de soutien à la FPT (ASEAN, UEMOA, etc.).

RECOMMANDATION 2

À moyen terme (2018-2020) :

Opérer une transition afin de rapprocher davantage les activités du Programme avec le contexte régional dans lequel il est appelé à évoluer, et ce, afin d'assurer une plus grande pertinence face aux enjeux régionaux. Ceci implique :

- Une déconcentration des activités du Programme vers des pôles régionaux en mesure de prendre la relève de l'OIF. Ces pôles travailleraient à la mise en application des activités actuelles du Programme dans ses 4 axes en les adaptant aux besoins des pays, en faisant davantage appel à l'expertise présente dans la région et en travaillant en symbiose avec les grands opérateurs socio-économiques des régions (ASEAN, UEMOA, CEMAC, etc.).
- Utiliser davantage l'expertise locale (formée précédemment par l'OIF) et ce, afin d'étendre la pertinence du Programme au cours des trois années subséquentes à la phase consolidation, sous la responsabilité de décideurs régionaux ou locaux.
- Accompagner les pays dans la définition de leurs besoins et la promotion de compétences stratégiques permettant d'évoluer dans un monde changeant. Il faudra cependant, au cours des prochaines années, vérifier davantage la compatibilité des nouveaux programmes avec le cadre politico-administratif des ministères concernés ; soutenir les formateurs ; rendre plus attractive certaines filières pour favoriser le recrutement des élèves.



- Utiliser davantage l'expertise locale (formée précédemment par l'OIF) et ce, afin d'étendre la pertinence du Programme au cours des trois années subséquentes à la phase consolidation, sous la responsabilité de décideurs régionaux ou locaux.

RECOMMANDATION 3

À long terme (2021-2022) :

Mettre en place, au niveau central de l'OIF, des initiatives visant à renforcer la pertinence de la FPT en matière d'adéquation formation-emploi dans l'espace francophone. Ces initiatives devraient faire de l'OIF-FPT un « hub d'expertise en FPT », en mesure de diffuser son expertise, par exemple en utilisant le potentiel des TIC. Pour rendre possible une offre de service pertinente, des développements et des études de faisabilité devront être entrepris dès 2015, tout en appuyant les initiatives de développement d'une offre de formation liée à l'économie verte.

ENCADRE 9

« Quelles compétences professionnelles et techniques pour une meilleure insertion socioéconomique des jeunes ? »² par M. Serge Côte, expert consultant international.

En ce qui concerne les besoins de formation et les priorités d'intervention, M. Serge Côté a eu à définir le terme « compétence », les différents types de référentiels liés à la formation et dit que le renforcement des capacités de gestion des systèmes de FPT repose sur un certain nombre d'éléments stratégiques tels que l'analyse des besoins de formation du marché du travail, la planification de l'offre de formation, l'adoption d'un plan pluriannuel de développement et le renforcement de l'expertise centrale en ingénierie pédagogique, en gestion et en évaluation de la performance du système national de formation. Un défi de la FTP consiste à déterminer une offre de formation en se basant sur les besoins réels de l'environnement économique de chaque pays. On parlera ainsi d'un système piloté par la demande ou encore d'adéquation formation/emploi. Un système de formation efficace est donc un système qui vise à assurer les meilleures chances possibles à ses diplômés de s'insérer sur le marché de l'emploi ou de créer son propre emploi et d'assurer son autonomie professionnelle. S'agissant des systèmes de formation, le renforcement des capacités de gestion requiert que les documents pédagogiques produits et mis à la disposition des établissements de formation soient conçus ou adaptés en prenant en considération le profil type des formateurs.

Recommandations au regard de la cohérence du Programme

Deux recommandations sont proposées afin de renforcer la cohérence du programme au cours des prochaines années.

² Rapport Général *ASSISES SUR L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS (EFTP)* Quelles compétences professionnelles et techniques pour une meilleure insertion socio- économique des jeunes ? Ouagadougou (Burkina Faso) du 4 au 7 septembre 2012.



RECOMMANDATION 4

Harmoniser la mise en œuvre des différentes interventions et diriger les interventions sur des filières porteuses d'emploi pour les jeunes et répondant à un maximum d'objectifs sociolinguistiques (nombre de jeunes, promotion du français, accès pour les filles, développement durable, TI) :

- Le processus actuel reste encore au niveau expérimental ou ponctuel. Il appelle une systématisation et un approfondissement du dispositif, notamment à travers l'organisation des professions pour développer des référentiels de métiers et de formations, pour promouvoir, de manière systématique, la formation des formateurs et des encadrants de stagiaires et aussi rechercher les économies d'échelle en coordonnant davantage les Programmes de l'OIF.
- Le Programme OIF-FPT devrait renforcer son positionnement dans le transfert d'expertise en évaluant si les approches qui ont fait sa force (AP, APC) sont en fin de cycle, ou en voie d'être banalisées, et miser sur l'introduction de nouvelles innovations qui permettent de répondre à la problématique de l'adéquation formation-emploi en termes de qualité, quantité, diversité et coûts, et ce, afin d'en renouveler la pertinence.
- La filière hôtellerie semble la plus propice pour l'encouragement à l'utilisation de la langue française et pourrait être proposée au niveau des pays asiatiques.
- L'amélioration de l'employabilité des jeunes constitue le quatrième volet du dispositif envisagé. Dans ce cadre, On recommande qu'un effort particulier soit fait pour renforcer les liens entre le monde du travail et le monde de la formation. Des contrats-programmes entre Etat, opérateurs de formation et entreprises doivent être conclus pour définir de nouvelles ambitions en termes de formation. On recommande d'encourager et de promouvoir les services ou départements des stages et d'insertion des lauréats. De même, il recommande de généraliser les modules de formation comportementale et linguistique de base pour faciliter l'insertion des jeunes dans le monde du travail et promouvoir une meilleure connaissance de la vie économique et de l'entreprise à travers l'introduction ou le renforcement de programmes de formation à l'entrepreneuriat.
- L'amélioration de l'employabilité des jeunes est tributaire de la qualité de la formation. La recherche de cette qualité doit par conséquent être au cœur des préoccupations des responsables et ne doit pas être sacrifiée au profit de la quantité.
- L'essentiel des efforts à fournir porteront donc sur la qualité des enseignements dispensés, l'association des branches professionnelles à la gestion ou à l'animation pédagogique des centres qui n'ont pas encore suivi cette démarche, mais aussi à l'amélioration de la répartition sectorielle des centres de formation pour limiter l'offre dans les secteurs où les débouchés sont insuffisants.

RECOMMANDATION 5

Élaborer des planifications stratégiques claires, participatives, définissant les jalons de progression et de maturation du système FPT, dans les pays d'intervention, en développant des stratégies en amont de la FPT (plan de pérennisation, plan de gestion des risques) et en encourageant les partenariats :

- Partenariats entre les employeurs et les établissements via des conventions ;
- Partenariats-jumelages entre établissements de formations ;
- Partenariat entre les universités et centres de recherches dédiés à la FPT ;
- Partenariats, publics / privés.



Recommandations au regard des leçons et perspectives du Programme

Cinq recommandations sont proposées afin de renforcer la capacité du Programme à innover et à tirer des leçons des interventions qui seront faites au cours des prochaines années.

RECOMMANDATION 6

Renforcer les résultats du Programme par des actions de pérennisation, d'accompagnement dans l'immédiat et d'appui à l'insertion des bénéficiaires, pour ne pas voir se disperser leurs acquis. Les moyens suivant pourraient être mobilisés :

- Identifier les « bonnes » filières à développer ou à créer grâce à des analyses des marchés de l'emploi ainsi que l'actualisation des données relatives à ces marchés. Il sera utile d'établir et diffuser un répertoire des personnes formées à l'APC et à l'AP et chercher leur redéploiement dans d'autres programmes ;
- Contribuer à la mise en place d'un système d'information sur le marché du travail (SIMT), ainsi que d'un système d'information de gestion des centres de formation professionnelle avec un suivi des bénéficiaires et des lauréats sous forme d'un ERP³ domicilié au niveau central et alimenté au niveau local et régional. L'ERP de base sera installé au niveau central du Ministère, avec un paramétrage adéquat en fonction des spécificités de chaque entité ;
- Soutenir les initiatives visant à renforcer le suivi-évaluation des dispositifs FPT ;
- Appuyer la mise en place de Cellules d'Orientation et d'Insertion Professionnelle (COIP) au sein des établissements de la formation professionnelle pour les inscrits et les lauréats ; l'accueil, la communication, l'orientation vers les filières adéquates, le suivi pendant et post formation, la formation « complémentaire », la veille et l'orientation vers le marché de l'emploi. Ce qui permettra d'instaurer des mesures de soutien à l'insertion professionnelle, en développant des habiletés de vie chez les bénéficiaires et en instaurant des activités de développement de l'esprit entrepreneurial, par exemple ;
- Mettre en place des mécanismes d'adaptation permanente du système en fonction des impératifs changeants du contexte économique.

RECOMMANDATION 7

Renforcer le contrôle qualité de la FPT, par le biais de :

- L'appui de la formation des gestionnaires d'établissements sur les méthodes d'élaboration d'un projet d'établissement ;
- Le soutien à la mise en place de partenariats entre les employeurs et les établissements via des conventions établies dans le projet d'établissement ;
- La formation des responsables de la FTP sur la gouvernance pour un meilleur fonctionnement du système de FTP.

³«*Enterprise Resource Planning*», signifiant littéralement en anglais, « planification des ressources de l'entreprise », et traduit en français par « progiciel de gestion intégré ». Ce type de logiciel correspond au support de base capable d'assurer une « gestion intégrée » d'une organisation, par l'interconnexion et l'intégration de l'ensemble de ses fonctions dans un système informatique centralisé.



La qualité de la FPT passe par le transfert des acquis en milieu de travail. Il faudra donc encourager la proximité avec les entreprises en appuyant la création de formules nouvelles, telles que l'apprentissage élargi aux entreprises industrielles ou la création de centres de formation dédiés à des complexes ou des zones industrielles et gérées par le secteur privé, ou encore, par la mise en place d'une nouvelle génération d'instituts sectoriels de formation dont la gestion est assurée directement par les professionnels concernés.

Encourager l'institutionnalisation et la création de passerelles pour ouvrir de nouvelles perspectives aux lauréats de la FPT ce qui permettra de certifier la qualité de leur diplôme.

Finalement, pour un fonctionnement de qualité d'un établissement de formation professionnelle, il est conseillé d'avoir des structures chargées des fonctions principales d'un dispositif de formation:

- Accueil ;
- Orientation ;
- Ingénierie de formation ;
- Gestion pédagogique ;
- Formation des formateurs et du personnel ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Gestion des affaires administratives et du patrimoine ;
- Gestion financière ;
- Formation continue ;
- Insertion des stagiaires ;
- Appui à la création d'entreprises, etc.

Ces différentes fonctions peuvent être accomplies avec l'aide des employeurs.

Toutes les études sur la FPT s'accordent sur la nécessité d'améliorer la qualité de la formation et de lier l'appareil de formation à l'environnement socioéconomique, et ce, afin de favoriser l'adéquation entre la qualification et l'emploi. Ces études jugent inappropriés les critères qui servent de base pour le recrutement des élèves qui privilégient le recrutement par l'échec en formation générale. Ce système de sélection se fait au détriment de celui qui privilégie les aptitudes et les motivations à apprendre un métier. Ces études mentionnent aussi souvent la faiblesse du niveau technique et pédagogique des formateurs exerçant actuellement dans les centres de FPT. Près de la moitié des formateurs ont peu d'expérience d'enseignement avant d'être recrutés. Les diplômes les plus fréquemment détenus par les formateurs sont le niveau de technicien.

RECOMMANDATION 8

Renforcer les mécanismes de formation mis en place en :

- Encourageant le développement de solutions d'apprentissage à destination des cadres, des formateurs et des encadreurs. Utiliser le potentiel des réseaux de recherches, publics et privés, en faveur du développement de la FPT;
- Favorisant la mise en place d' « atelier de partage d'approfondissement et de régulation » (APAR). L'APAR est option prometteuse de la réforme au niveau régional (régional par rapport à un pays ou par rapport à un continent). Il s'agit d'un mécanisme pour structurer les étapes de l'extension, du travail et de la maintenance. L'APAR offre à ceux qui sont réellement responsables de l'application de l'APC ou de l'AP – les formateurs, les directeurs, les cadres du ministère, etc. – une opportunité régulière de réfléchir sur leur pratique et d'agir



différemment pour faire mieux. La nouveauté primordiale de l'APAR est son aspect collaboratif;

- Favorisant l'accompagnement par les pairs, ce mécanisme dont le but ultime est de chercher, via tous les participants, les moyens susceptibles d'instaurer une culture de collaboration démystifiée, informelle, de concertation systématique à l'intérieur d'un établissement. Il cherche à initier un processus qui tendra à faire des établissements des établissements-apprenants. Il s'inscrit au cœur des nécessités impératives du changement. Le Peer coaching initie une assistance mutuelle entre collègues qui partagent les succès et les faiblesses d'un travail.

A travers le coaching, l'apprentissage entre pairs, le conseil, il sera possible de créer des réseaux, formels ou informels, qui mettront en évidence l'intérêt d'utiliser les pratiques collaboratives. Ces pratiques pourront prendre appui sur des études de cas ou la résolution de problèmes réels afin de développer leur potentiel d'apprentissage.

En fait il s'agit de :

- Mettre en place des projets pilotes avec une démarche « essais/apprentissages » ;
- Adopter un modèle de partage de l'information : passer d'un modèle isolé «enseignant/classe» à un modèle de formation et de communication basé sur la mise en réseau et le partage de l'information.

RECOMMANDATION 9

Miser sur des interventions favorisant l'innovation en FPT :

- Encourager l'utilisation des TIC en FPT :
 - Les TIC de démonstration : permettent d'illustrer une dimension de la réalité, d'animer de façon dynamique une présentation magistrale, de stimuler le développement de l'autonomie de recherche ;
 - Les TIC de simulation : permettent les essais et erreurs sans conséquences, la répétition d'expériences coûteuses, la formulation et la vérification d'hypothèses ;
 - Les TIC à l'aide d'exerciceurs : permettent la répétition dynamique des exercices, la rétroaction parfois jumelée à une explication, l'auto apprentissage et la révision de matière de façon autonome ;
 - Les TIC à l'aide de communicateurs : permettent l'échange d'idées avec des pairs, des classes, des spécialistes et des régions éloignées ou avec l'étranger, la création et le partage de documents entre différents groupes (journal ou un bulletin de nouvelles).
- Soutenir l'utilisation des TIC dans une perspective de pédagogie inversée (où les utilisateurs deviennent les concepteurs-initiateurs de la formation).
- Utiliser le potentiel des technologies mobiles et soutenir la mise en place de dispositifs qui permettent la co-construction de savoirs et de pratiques en FPT rendus disponibles sur des plateformes mobiles.
- Appuyer le développement de solutions d'apprentissage en FPT permettant de rejoindre un grand nombre de bénéficiaires.



- Appuyer la création de clusters régionaux d'innovation⁴.

Il s'agit aussi de

- Favoriser l'accessibilité des contenus via les Ressources Éducatives Libres (REL, ou Open Educational Ressources/OER) : développer et rendre disponibles les contenus en mettant en place un système de partage à travers la création de plateformes en ligne, libres de droit et accessibles à l'ensemble des établissements FPT, formateurs et élèves.
- Le haut débit est la meilleure solution technique, mais le taux de couverture nécessite un investissement très important. Il est recommandé de combiner de multiples approches en fonction du contexte local (fibre optique*, ADSL, 3G/4G, satellite, white spectrum*, accès sans fil. En l'absence de ces connexions, l'off-line avec mise à jour périodique (CD, clé USB, boîtier de rechargement connecté...) peut être envisagé.

RECOMMANDATION 10

Renforcer les activités de communication autour du Programme :

- Mise en place d'un prix d'innovation au niveau des formateurs et des équipes d'élèves/stagiaires: le Prix OIF ;
- Renforcer l'image de l'OIF au niveau local, régional et international via des canaux de communications diverses ;
- Mettre une plaque « OIF » dans les établissements appuyés par l'OIF ;
- Organiser une journée de communication sur la FPT pour augmenter la prise de conscience et informer la population cible sur les programmes ;
- Faire du « label » OIF un outil de crédibilité et de qualité pour les établissements de formation.
- Organiser un séminaire de retour d'expérience et un partage entre toutes les parties prenantes sur la pratique et le montage des actions de FPT. Le séminaire permettra de capitaliser le savoir et assurer sa transmission aux instances chargées du suivi dans les ministères. Il doit s'inscrire dans le programme de suivi des projets ;
- Communiquer sur l'avancée en matière de FPT ; il s'agit de valoriser les efforts consentis par les formateurs, par des effets de communication mettant en valeur leur implication.
- Impliquer, si nécessaire, les employeurs pour garantir le respect des engagements moraux d'engager les lauréats et leur permettre de se former.

Le Tableau qui suit présente un récapitulatif de ces dix recommandations en fonction des questions évaluatives initiales, de l'horizon temporelle dans lequel elles s'inscrivent et la mobilisation en ressource OIF que chaque recommandation peut requérir.

⁴Un cluster d'innovation correspond à un ensemble d'organisations et d'institutions définies par leur nature et leur localisation, qui interagissent formellement et/ou informellement au travers des réseaux inter-organisationnels et interindividuels variés et contribuent à la réalisation d'innovations dans un domaine d'activités donné.

TABLEAU 2 : RECAPITULATIF DES 10 RECOMMANDATIONS REPARTIES SELON LES QUESTIONS D'ÉVALUATION, LE TEMPS, LE PERSONNEL OIF REQUIS

QUESTIONS D'ÉVALUATION	SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS	COURT, MOYEN, LONG TERME	BESOINS EN RESSOURCES
Dans quelle mesure les activités du Programme et ses modalités d'intervention au cours de sa programmation 2010-2013 étaient-elles pertinentes au regard des grands enjeux de la FPT?	Recommandation 1 – Programme pertinent Compléter le processus et l'élargir.	Court terme	Ressources actuelles suffisantes
Dans quelle mesure les orientations stratégiques, les activités et les modalités d'intervention du Programme, au cours de sa programmation 2010-2013, étaient-elles alignées avec les besoins, les priorités et les exigences des parties prenantes francophones ?	Recommandation 2 – Orientations alignées Vers une régionalisation des interventions : Déléguer plus de responsabilités, initialement du ressort au bureau l'OIF siège, vers le niveau régional, pour favoriser la pertinence.	Moyen terme	Nécessite plus de ressources
	Recommandation 3 – Orientations alignées Devenir un « hub d'expertise en FPT » pour que la pertinence soit et continue d'être pérenne.	Long terme	Nécessite plus de ressources
Dans quelle mesure les activités du Programme, de la programmation 2010-2013, étaient-elles cohérentes avec le rôle et les missions de l'OIF?	Recommandation 4 – Activités cohérentes Les activités du Programme sont à consolider, approfondir et harmoniser	Court terme	Ressources actuelles suffisantes
Dans quelle mesure le Programme, au cours de sa programmation 2010-2013, est-il cohérent avec les programmes et interventions d'autres partenaires, nationaux et internationaux, œuvrant dans le domaine de la FPT?	Recommandation 5 – Activités cohérentes Mettre en place des partenariats pour assurer la complémentarité.	Court terme et long terme	Ressources actuelles suffisantes
Quelles sont les leçons (ou apports) qui sont identifiées par les acteurs clés concernant la conduite des activités du Programme au cours de la période 2010-2013 ?	Recommandation 6 – Rechercher la disponibilité des informations pour poursuivre les actions de l'OIF-FPT considérées comme solutions de développement de l'employabilité des jeunes.	Long terme	Nécessite plus de ressources
	Recommandation 7 – Impliquer les professionnels comme partenaires pour diversifier les modes de formation et en assurer la qualité.	Court terme et long terme	Ressources actuelles suffisantes
	Recommandation 8 – Favoriser la création de communautés professionnelles via des mécanismes APAR, Peer Coaching.	Court terme	Ressources actuelles suffisantes
Quelles sont les perspectives qui sont identifiées par les acteurs clés concernant les activités du Programme au cours du prochain quadriennium?	Recommandation 9 – Favoriser l'innovation en FPT, utiliser les solutions TIC comme outils d'apprentissage.	Court terme et long terme	Ressources actuelles suffisantes / Nécessite plus de ressources
	Recommandation 10 – Renforcer la communication pour un meilleur rayonnement du Programme.	Court terme et long terme	Ressources actuelles suffisantes



LISTE DES ACRONYMES

ACDI	Agence Canadienne de Coopération Internationale
AFD	Agence Française de Développement
AP	Approche Programme
APAR	Ateliers de Partage d'Approfondissement et de Régulation
APC	Approche par Compétences
APEFE	Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger
ASEAN	Association des Nations de l'Asie du Sud-Est
AST	Analyse de Situation de Travail
BAD	Banque Africaine de Développement
BID	Banque Interaméricaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CCNB	Collège Communautaire du Nouveau-Brunswick
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
CEDEFOP	Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle
CEMEQ	Centre d'Élaboration des Moyens d'Enseignement du Québec
CEMAC	Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CENAFFIF	Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de Formation
COIP	Cellules d'Orientation et d'Insertion Professionnelle
EFTP	Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels
FPT	Formation professionnelle et technique
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
MCC	Millennium Challenge Corporation
MEF	Ministère de l'Éducation et de la Formation
MELS	Ministère de l'éducation, du Loisir et du Sport
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
MOLISA	Ministry of Labour Invalids and Social Affairs
NMEA	Nouveau Modèle Éducatif pour l'Afrique
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
PAPNFPT	Programme d'Appui aux Politiques Nationales de Formation Professionnelle et Technique
PECO	Pays de l'Europe Centrale et Orientale
PPP	Partenariat Public Privé
PTF	Partenaire Technique et Financier
SIMT	Système d'Information sur le Marché du Travail
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USAID	United States Agency for International Development



ANNEXES

- Annexe 1 : Termes de références
- Annexe 2 : Matrice référentielle complétée
- Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées
- Annexe 4 : Liste des documents consultés

Annexe 1 : Termes de références

I. Cahier des charges

PRÉSENTATION DU PROJET

Contexte

Jusqu'en 2013 et dans le cadre de sa mission d'appui à l'éducation et à la formation, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) a appuyé les Etats membres dans leur volonté de refonder leur système de formation professionnelle de manière à les mettre en phase avec les besoins du marché du travail.

Ce projet d'appui est né en 1998 du mandat que les ministres en charge de l'éducation ont formulé lors des Assises francophones de la formation professionnelle et technique de Bamako. En effet, les ministres ont marqué leur volonté de refonder les systèmes de FPT nationaux dans le but de favoriser l'insertion des jeunes dans la vie active. Leur vision s'articule autour de la nécessité d'adapter l'offre de la formation professionnelle à la demande des employeurs de manière à accroître l'insertion des jeunes sur le marché du travail.

Pour répondre à ce mandat, deux phases se sont succédées:

- a) de 2000 à 2008, en privilégiant la recherche-action, une stratégie reposant sur trois axes de développement a été utilisée dans les pays francophones : le partenariat régional, le développement d'expertise et le partage des savoirs.
- b) Pendant cette période a été créé le pool d'experts internationaux issus de pays du Nord et du Sud qui ont transmis leur expertise lors des ateliers régionaux de soutien à la réforme des dispositifs de FPT. La plupart des développements ont été mis en ligne sur le site Internet de la Francophonie dédié à la FPT (www.fpt-francophonie.org).
- c) de 2009 à 2013, le projet a cherché à répondre à la fois aux orientations de l'évaluation externe qui portait sur la période 2000-2005, aux commandes institutionnelles de l'OIF et aux besoins des pays membres de l'OIF, en apportant un appui aux Etats engagés dans une réforme de leurs systèmes FPT dans le développement de stratégies nationales adaptées, innovantes, et en adéquation avec la demande du marché du travail.

Finalité et objectifs initiaux

De 2009 à 2013, le projet vise à améliorer l'offre de formation professionnelle dans neuf pays africains, trois pays asiatiques et un dans les Caraïbes en apportant un appui dans le développement des politiques de formation technique et professionnelle, dans l'élaboration des contenus de formation selon l'approche par compétence (APC), et en adoptant les outils de l'approche programme (AP). Il vise également à améliorer l'insertion des jeunes apprenants dans les filières du tourisme en Europe centrale et orientale, en Océan indien et dans les Caraïbes par le biais de l'apprentissage du français comme langue professionnelle.

Ainsi, dans le cadre de l'actuelle programmation quadriennale, les effets à court terme suivants sont-ils recherchés:

- ECT1 : Deux États ont développé des outils et méthodes selon l'approche programme (AP), les ont intégrés dans l'élaboration de leur planification sectorielle et ont amorcé sa mise en œuvre

- ECT2 : Cinq États ont développé des outils pour la mise en œuvre de l'approche par compétence (APC) dans au moins un pays
- ECT3 : Des référentiels de formation pour l'auto-emploi des jeunes diplômés ont été intégrés dans le cursus de FPT et lancés dans trois régions francophones
- ECT4 : La FPT dans les filières du tourisme est améliorée dans les PECO et ZOI

Nature et domaine d'intervention

Sa stratégie et ses modalités d'intervention reposent essentiellement sur la formation-action auprès des décideurs et des personnes en charge de la mise en œuvre des plans d'action ou des programmes d'étude, la mise à disposition d'expertise, le développement d'outils et la diffusion d'information.

Il s'agit notamment de former, à partir de de priorités nationales, à la maîtrise des outils de l'approche programme en partant de plans d'action concrets et opérationnels pour la FPT.

Concernant l'objectif d'amélioration de la FPT dans les filières du tourisme, il s'agit de formations qui améliorent la technicité des enseignants dans le domaine du tourisme et la mise en place de classes bilingues français-langue nationale dans les pays dont le tourisme francophone représente un secteur économique important et dont la langue d'enseignement n'est pas le français.

Bénéficiaires et pays cibles

- ECT 1 : Les acteurs responsables de l'élaboration des politiques et des plans d'action pour la FPT au sein des Ministères en charge de la FPT, les responsables des allocations budgétaires (Ministères des finances ou du budget), les représentants des secteurs économiques prioritaires définis par les gouvernements.
- **11 Pays** : Bénin, Mali, Sénégal (AO); Cameroun, Tchad, Burundi (AC); Comores (OI) ; Cambodge, Laos, Vietnam (ASE); Haïti (C)
- ECT 2 : Les responsables de l'élaboration des programmes au sein des ministères de FPT, les chefs de centres de FPT, les enseignants, les patrons d'entreprises des métiers pour lequel le programme est élaboré.
- **10 Pays** : Cameroun, Maroc ; Bénin, Burkina Faso, Sénégal (AO); Rwanda (AC) ; Comores (OI); Cambodge, Laos, Vietnam (ASE)
- ECT 3 : Les responsables de l'élaboration des programmes au sein des ministères de FPT, les chefs de centres de FPT, les enseignants en lien avec des jeunes chefs d'entreprise
- **2 Pays** : Cameroun, Laos
- ECT 4 : les responsables de la FPT dans les ministères de la FPT, les chefs de centres de FPT et les enseignants en lien avec les représentants des secteurs de la restauration et ceux de l'hôtellerie.
- **10 Pays** : Albanie, Bulgarie, Ex-République yougoslave de Macédoine, Lituanie, Moldavie, Roumanie (PECO) ; Comores, Maurice, Seychelles (OI) ; Sainte Lucie (C).

ORGANISATION DU PROJET

Gouvernance et pilotage

En 2009, une réunion régionale africaine avec l'ensemble des directeurs de la FPT des ministères de la FPT d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale, et une conférence ministérielle en Asie du sud-est ont permis de valider les quatre objectifs de la planification quadriennale à venir et la démarche d'action du programme de l'OIF.

En Asie du Sud-Est, dans le cadre de la Convention de partenariat entre l'OIF, quatre ministères en charge de la FPT (du Cambodge, Laos, et deux au Vietnam), l'Association pour le français à l'étranger (APEFE) et Wallonie-Bruxelles Internationale (WBI), les activités sont co-pilotées et co-financées par l'OIF et l'APEFE. Ailleurs, le pilotage et le financement sont assurés par la Direction de l'Éducation et de la Jeunesse de l'OIF (ex. Direction de l'Éducation et de la Formation).

Modalités de suivi

L'accompagnement et le suivi de la mise en œuvre sont réalisés par l'OIF, les partenaires, et les formateurs bénévoles, via :

- une réunion annuelle par pays ou par région pour faire état du bilan des activités et planifier les activités annuelles pour l'année à venir
- un suivi OIF (calendrier des activités, lecture des rapports de mission, planification du budget...)
- un suivi contenu à distance par le biais des termes de référence et des rapports de mission

Partenariats

- un partenariat de co-pilotage et de co-financement (APEFE dans les PASE et Collège Communautaire du Nouveau Brunswick (CCNB) au Bénin et au Cameroun)
- un partenariat technique (mise à disposition d'experts bénévoles par le MELS/Québec, le MEN France, le MEN Sénégal, le MEN Tunisie, le canton de Genève, le MITD de l'île Maurice)

Rôles des parties prenantes

L'OIF (spécialiste de projet, attachée de projet, direction de l'éducation et de la jeunesse) assure la compatibilité des contenus avec ses moyens humains et financiers, assurent la mise en œuvre des activités, leur suivi, le bilan des activités et l'organisation de la planification des activités d'une année sur l'autre. L'Organisation assure aussi la publication des méthodes et outils sur lesquels sont basés les formations ainsi que le recrutement des personnes bénévoles et des consultants.

Les partenaires techniques et financiers (Ministère de l'éducation, du loisir et du sport (MELS) du Québec, l'APEFE, le Ministère de l'éducation de la France, le Ministère de la FPT de la Tunisie et du Sénégal, le Collège Communautaire du Nouveau Brunswick/CCNB) mettent à leur disposition des fonds et/ou des personnes au service des objectifs définis par les pays. Ils contribuent à la définition des activités, à leur pilotage et leur mise en œuvre de concert avec l'OIF.

Les bénéficiaires que sont les dispositifs nationaux et publics en charge de la formation professionnelle : les cadres des ministères, les chefs de centres de formation et les enseignants. Ils assurent la définition de leurs priorités, le suivi des actions et l'organisation locale de la logistique pour que les formations puissent être assurées.

En termes financiers, ils contribuent par des dons en nature au déroulement des activités par la mise à disposition de salle de formation, de secrétariat, d'équipement bureautique (photocopieur, ordinateur...), de l'accueil à l'aéroport, parfois de la mise à disposition de véhicule de déplacement.

ACTIVITES ET MOYENS DU PROJET

Ressources humaines et financières

La spécialiste en charge du programme est assistée d'une attachée. 47 experts bénévoles ont par ailleurs été mobilisés pour apporter de l'expertise nécessaire aux pays concernés, totalisant ainsi 710 jours de travail.

Financé par le Fonds Multilatéral Unique de l'Organisation à hauteur de 4 236 000€ (pour le quadriennium), le programme bénéficie de contributions financières additionnelles du CCNB et de l'APEFE. Piloté par le projet fait majoritairement appel à des consultants et des experts bénévoles pour apporter l'expertise nécessaire.

Activités et réalisations

Environ 970 acteurs de la FPT de 14 pays africains et asiatiques ont été formés aux outils de l'Approche Programme (AP) et à ceux de l'Approche Par les Compétences (APC).

➤ **Approche Programme**

Des formations-action aux outils de l'approche programme ont ainsi été élaborées pour le Bénin, le Cameroun, le Sénégal, le Mali et le Tchad.

De plus, pour répondre aux demandes plus ponctuelles, des formations à l'analyse des emplois dans les secteurs économiques prioritaires du pays ont été élaborés pour accompagner les pays suivants : Burundi, Comores, Haïti, Cambodge, Laos, Vietnam.

Les résultats suivants ont été enregistrés entre 2010 et 2013:

- le diagnostic d'un dispositif de FPT et l'analyse de sa réactivité aux demandes du marché du travail (statistiques, études) a été réalisé pour cinq pays (Mali, Cameroun, Comores, Tchad, Sénégal)
 - o avec l'appui de l'OIF, le Mali et le Cameroun ont élaboré leur politique sectorielle décennale selon le schéma de l'approche programme (objectifs, modes de mise en œuvre, Cadre de dépenses à moyen terme/CDMT) et intégré toutes les étapes de l'approche programme dans le plan décennal pour la FPT ;
 - o accompagné par l'OIF, le Tchad a élaboré son plan d'action de FPT 2013-2015, en particulier sur les outils d'analyse des emplois dans les secteurs économiques prioritaires du pays ;
 - o aux Comores, les cadres du Ministère en charge de la formation professionnelle ont été formés aux outils d'analyse des emplois dans les secteurs économiques prioritaires du pays, et le plan d'action FPT 2012-2015 financé par l'Union européenne a été reformulé
 - o au Sénégal, les cadres du ministère de la FPT ont été formés aux outils de l'AP en particulier sur ceux du Cadre de Dépenses à Moyen Terme;
- dans dix pays (Mali, Tchad, Cameroun, Burundi, Bénin, Liban, Haïti, Cambodge, Laos, Vietnam) ont réalisé et élaboré des outils suivants de l'approche programme:

- l'analyse des priorités de leur développement économique
- des outils pour mesurer la demande en main d'œuvre qualifiée et en nombre de la part des employeurs (enquêtes, tables rondes de concertation)
- la transformation des informations obtenues en un schéma d'activités orienté sur des résultats incluant les coûts (Cadre de dépenses à moyen termes / CDMT)
- dans quatre pays (Cameroun, Tchad, Bénin, Sénégal), des plans d'activités ont été validés par les acteurs de la FPT et de l'économie ;
- Un guide sur les outils de l'approche programme, les outils d'accompagnement pour sa mise en œuvre ont été développés, diffusés et traduits en khmer, en lao et en vietnamien.
- la diffusion d'information et d'outils, notamment par le biais de la plateforme Internet ftp-francophonie.org, a permis de donner accès aux outils, guides ou enquêtes d'analyse des emplois à plus de 3 000 personnes. Au total, plus de 3 700 dotations (livres, outils, manuels pédagogiques, documentation) ont été réalisées.

➤ Approche Par Compétences

Les cadres de la FPT, les enseignants et les chefs de 33 centres de FPT dans 10 pays ont été formés à l'élaboration des programmes de formations selon l'approche par compétence ont été élaborés pour le Bénin, Cameroun, Comores, Sénégal, Burkina Faso, Rwanda, Tchad, Cambodge, Laos et Vietnam .

Dans ces pays, 12 référentiels de FPT selon l'APC ont été réalisés lors des formations à l'APC et mis en œuvre dans 33 centres de FPT. Dans les pays moins avancés en appropriation de l'APC, des formations ont été dispensées comme aux **Comores** (formation sur la méthode pour définir les compétences dont ont besoin les employeurs : l'analyse de situation de travail/AST), et au **Maroc** – en partenariat avec le Québec.

Les résultats suivants ont été enregistrés entre 2010 et 2013 :

- Dix pays se sont engagés dans l'APC et ont été soutenus pour élaborer des contenus (référentiels) de formations professionnelles avec l'approche par les compétences. A ce jour, en fonction du choix de métiers proposés par les Ministères, basés sur la demande du marché du travail et des priorités de développement économique de chaque pays, les référentiels de formation pour les métiers suivants ont été réalisés avec les outils de l'APC :
 - o métier pour la transformation agro-alimentaire des fruits et légumes, métiers ouverts aux femmes (Bénin)
 - o métiers de mécanicien-auto et de maintenance de l'électronique audiovisuelle (Burkina Faso)
 - o réparateur et installateur d'équipement frigorifique et de climatiseur (Cambodge)
 - o technicien logistique pour l'exploitation minière ouvert aux femmes (Cameroun)
 - o mécanicien agricole (Laos)
 - o cuisinier (Rwanda)
 - o réforme du contenu des Bacs techniques en mécanique-électronique (T1), électronique, automatisme, science industrielle (T2) et gestion, comptabilité (G) (Sénégal)
 - o logisticien et gestionnaire de supermarché et mécanicien-auto (Vietnam)

- 33 centres de formation et lycées techniques vont (rentrées 2013-2014) ou enseignent déjà des référentiels. par ailleurs, un renforcement sur les étapes de l'APC a été réalisé avec les directeurs des écoles professionnelles de pêche dans 11 pays (**Cameroun, Canada, Comores, RDC, Côte d'Ivoire, France, Gabon, Maroc, Mauritanie, Sénégal, Tunisie**) ;
- la méthodologie d'élaboration des programmes selon l'APC dans les 20 programmes déjà adaptés à l'APC a été corrigée (Rwanda) ;
- six guides pour la mise en œuvre de l'APC ont été produits et diffusés. Ces guides ont été également traduits en partie en albanais, bulgare, lituanien, roumain, kmer, lao et vietnamien.

➤ **Insertion professionnelle des jeunes diplômés**

Un module a été élaboré avec le Ministère de la FPT du **Cameroun** (Afrique centrale) et celui du **Laos** (Asie du sud-est) qui donne les outils aux jeunes inscrits dans les cours de formation professionnelle pour créer leur entreprise à la sortie de leurs études. Ce module est inséré dans l'ensemble des formations professionnelle et technique initiales.

Au Laos, ce même module a été inséré dans la formation professionnelle APC de mécanicien agricole.

Aucun pays d'Afrique de l'ouest n'a été demandeur d'appui pour ce type de module.

Les résultats suivants ont été enregistrés entre 2010 et 2013 :

- des guides ont été développés et diffusés.
- il est encore trop tôt pour avoir une appréciation de l'effet de la méthode.

➤ **FPT dans les filières du tourisme au PECO et ZOI**

- pour améliorer leurs compétences, une quarantaine de professeurs des classes bilingues ont reçu des formations techniques, pédagogiques et à la gestion des classes bilingues sous forme d'ateliers de formation ou de stages en lycées professionnels français et québécois ;
- 45 enseignants (issus des lycées de classes bilingues ou d'hôtellerie) ont suivi 180 heures de cours de français ;
- pour perfectionner leur français, entre 3 et 9 professeurs de professeurs de DNL ont été envoyés par chacun des 8 lycées professionnels de classes bilingues en hôtellerie-tourisme, dans des Alliances françaises (ou sous la direction de leur professeur de français certifié) ;
- depuis 2008, dans les cours de service de table et de restauration, les classes bilingues en français sont suivies par plus de 500 élèves
- dans le cadre du pacte linguistique signé entre l'OIF et les Seychelles et Sainte-Lucie, quatre enseignants de deux écoles hôtelières de Sainte-Lucie et 25 professeurs de discipline non linguistique de l'Académie du tourisme des Seychelles sont formés au Français à Objectif Spécifique (FOS) dans le domaine de la restauration, de l'hôtellerie ou du tourisme.
- chaque année, entre 5 et 10 formations sont dispensées à 20 enseignants du secteur du tourisme dans des disciplines techniques dont les employeurs ont besoin (œnologie, métiers de bouche, pâtisserie, chocolaterie mais aussi processus APC, outils d'évaluation, outils pour organiser la FPT en alternance et suivre les apprentis).

Les résultats suivants ont été enregistrés entre 2010 et 2013 :

- entre 2011 et 2012, 8 contrats de formation en français ont été signés entre l'OIF et 8 lycées professionnels en hôtellerie/tourisme ;
- en 2012, 99 élèves en cours de service de table (Bulgarie, Lituanie, Moldavie) et en réception en hôtellerie (Lituanie) ont reçu leur diplôme national avec la mention « classe bilingue » ;
- en 2013, 540 élèves sont en cours de formation dans les classes bilingues en service table (Albanie, Moldavie, Roumanie, Lituanie, Bulgarie) et en hôtellerie (Bulgarie, Lituanie, ERYM). Ils achèveront leur cursus entre 2013 et 2016 ;
- le niveau d'enseignement des enseignants qui ont reçu des formations (techniques et pédagogiques) en hôtellerie-tourisme s'est amélioré auprès des élèves mais aussi des structures hôtelières.
- Huit lycées dans les pays du PECO ont mis en place des classes bilingues pour 540 jeunes dont 99 ont eu leur diplôme de fin d'étude en juin 2012. Selon la première enquête, les jeunes des classes bilingues ont réussi mieux aux examens de fin d'année que les non-bilingues et le taux de satisfaction des employeurs pour ces jeunes en stage ou en salarié saisonnier est plus élevé que pour les jeunes venus des classes non bilingues.

OBJECTIFS DE L'EVALUATION

En 2007, ce programme d'appui a déjà été l'objet d'une évaluation externe concernant la période 2000-2005. L'évaluation portait sur trois éléments d'analyse : (i) la pertinence et la cohérence du dispositif mis en place ; (ii) la nature et la qualité des résultats obtenus après 6 ans d'activité du programme ; (iii) l'analyse globale du projet en terme économique (analyse coût/avantage). En conclusion, l'évaluation montre « un bilan d'activités imposant tant par le nombre d'interventions que par la qualité des prestations de services d'appui. Les pays participants partagent une vision du développement de la FPT, un langage commun, des défis communs, une mobilisation accrue des décideurs politiques pour la FPT. Ces travaux ont permis de conforter l'expertise francophone en FPT ».

Dans leur rapport, les experts ont développé 3 scénarii et formulé des recommandations de portée stratégique et opérationnelle par composante : documenter les outils et méthodes utilisés dans le projet ; répondre aux défis particuliers des pays dans leur volonté de réformer leur dispositif de FPT ; compléter en ressources humaines le projet FPT de l'OIF. Le programme était en outre confronté à certaines difficultés ayant trait : à la nécessité d'approfondir l'accompagnement aux priorités régionales définies par les pays, au manque de production de documentation sur la FPT et au recrutement d'une expertise de haut niveau en FPT au sein de l'OIF.

Aussi, dès 2009, la priorité a été donnée à la capitalisation des outils et méthodes au travers de la publication des ouvrages suivants qui seront à l'origine des axes de développement de la planification 2010-2013 :

- l'amélioration de l'efficacité des politiques sectorielles de FPT par l'utilisation des méthodes et outils issus de l'approche programme (AP) ;
- les guides méthodologiques d'appui à la mise en œuvre de l'approche par compétences en formation professionnelle (APC) ;
- le guide « Quelle formation professionnelle pour les déscolarisés ? » ;
- le guide pour une meilleure gestion entrepreneuriale des centres de formation professionnelle ;

- le guide pour adapter l'offre de formation à la demande du marché du travail, en fonction des projets de développement économique et des compétences dont ont besoin les employeurs.

Au-delà des aspects opérationnels, l'OIF est aujourd'hui dans une phase de questionnements quant au mandat quelle devrait définir en ce qui concerne l'appui à apporter aux pays membres en matière de formation professionnelle et technique. A ce titre et sur la base d'un bilan des résultats atteints et effets produits entre 2010 et 2013, les enjeux prospectifs apparaissent prédominants et suscitent notamment les interrogations suivantes.

Compte tenu des missions de l'OIF et des besoins de variés de ses pays membres :

- **La stratégie d'intervention poursuivie est-elle pertinente?**
- **Quels seraient les domaines spécifiques de la formation professionnelle et technique auxquels l'OIF pourrait apporter une valeur ajoutée ainsi qu'une contribution originale, en tenant compte des besoins variés?**
- **Quels sont les besoins prioritaires auxquels l'OIF devra contribuer à répondre en matière de formation professionnelle et technique?**

Pour répondre à ces questions, l'évaluation :

- Utilisera les critères du CAD : pertinence, efficacité, efficience, pérennité et impact.
- Précisera la terminologie et reconstruira la logique d'intervention du programme. Elle établira les liens entre les orientations du programme et les besoins des pays.
- Appréciera l'utilité des éléments produits par le programme.
- Caractérisera l'adéquation entre l'expertise et les moyens de l'OIF, ses objectifs et les résultats recherchés et/ou obtenus.
- S'attachera à distinguer les domaines d'excellence de l'OIF en matière de soutien aux politiques sectorielles de FPT, sa spécificité, sa valeur ajoutée, son avantage comparatif.
- Proposera les actions que le programme d'appui devrait privilégier, et elle recommandera des ajustements institutionnels et organisationnels, ainsi que des inflexions à opérer dans les stratégies, les programmes et les modes d'action de l'OIF pour répondre aux exigences d'appui aux différentes parties prenantes francophones en matière de formation professionnelle et technique.

CHAMPS DE L'EVALUATION

Période concernée

L'évaluation s'intéressera à l'ensemble des activités du projet mises en œuvre lors de l'actuelle programmation (2010-2013).

Une attention particulière sera donnée à la place accordée à la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes.

Zone géographique

L'évaluation couvrira l'ensemble des pays concernés par le programme. Des missions de terrain sont prévues dans trois pays : Cameroun, Vietnamet Roumanie.

Parties prenantes

Le prestataire devra travailler en lien étroit avec la Direction de la Planification et de l'Évaluation, pilote de l'étude, et l'équipe en charge du projet évalué.

Sans avoir à les rencontrer tous, le prestataire devra s'intéresser, aux différents acteurs ou groupes d'acteurs, institutionnels et non institutionnels, associés à la conception, au financement, à la mise en œuvre et la supervision des actions du projet : principaux bailleurs, partenaires externes du projet, experts sollicités, etc. ; ainsi qu'aux bénéficiaires (représentants des ministères en charge de la FPT des pays d'intervention - cadres, chefs de centres, enseignants-). Cette liste, indicative, a vocation à être complétée.

PHASES DE L'EVALUATION, LIVRABLES ATTENDUS ET CALENDRIER DE REALISATION

Phase de structuration et de documentation

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

Elle offrira l'occasion de :

- présenter le projet : conception et contexte
- rappeler les attentes du commanditaire et préciser le périmètre de l'étude
- souligner les problématiques sur lesquelles une attention particulière doit être portée
- discuter le référentiel d'évaluation et les outils d'analyse proposés
- confirmer le planning de travail et de réalisation de la mission (livrables attendus)
- transmettre la documentation relative au projet
- dresser la typologie des personnes-ressources à rencontrer lors des entretiens à conduire dès la première phase de structuration de l'étude.

Suivra la première phase de l'évaluation au cours de laquelle l'étude documentaire et quelques entretiens exploratoires devraient permettre aux évaluateurs de :

- caractériser l'objet évalué dans toute sa complexité
- développer une méthodologie et un référentiel d'évaluation



Livrable attendu n°1

Une note de caractérisation et de cadrage qui restituera de manière définitive :

- les concepts et le contexte de la formation professionnelle et technique tout en situant le projet de soutien de l'OIF dans ce panorama. La terminologie, les débats, les enjeux ainsi que le positionnement stratégique de l'OIF seront explicités ;
- la logique d'intervention du projet avec ses missions et son programme. À cette fin, des outils de gestion axée sur les résultats seront utilisés (notamment arbre à problème, chaîne de résultats, cadre logique, etc.) ;
- les critères et les indicateurs retenus pour chaque question d'évaluation ;
- les méthodes et outils de collecte et d'analyse qui seront privilégiés pour répondre à chacune des questions.

Cette note constituera le référentiel de l'évaluation. Une matrice sera développée pour synthétiser ce référentiel qui sera utilisé tout au long de l'étude. La phase de consolidation ne pourra commencer qu'une fois ce premier rapport validé.

20 pages hors annexes

Phase « terrain » de collecte des données

Durant cette phase, sur la base des indicateurs formalisés et du référentiel de l'évaluation, l'équipe de consultants complètera la revue documentaire et conduira ses enquêtes au siège de l'OIF, auprès d'autres acteurs internationaux de la Formation Professionnelle et Technique, des partenaires et des bénéficiaires du projet. La collecte de données nécessitera des déplacements au siège de l'OIF et sur le terrain.

Sur la base de la typologie proposée dans la phase préparatoire, des études de cas seront conduites pour tirer les enseignements sur l'efficacité des actions de soutien aux politiques sectorielles de formation professionnelle et technique. Trois études de cas pourront être menées.

Livrable attendu n°2

À l'issue de la collecte de données, **la matrice référentielle d'évaluation sera complétée** pour indiquer, en regard des différents indicateurs retenus, les constats ressortant de la collecte de données. Les sources à partir desquelles ces constats sont construits seront clairement indiquées.

20 pages hors annexes

Phase finale d'analyse

Durant cette phase, il s'agira de croiser les données recueillies de manière à dégager les conclusions évaluatives.

Livrable attendu n°3

Les conclusions seront présentées en regard des constats dans la matrice référentielle d'évaluation. Le nombre de conclusions devra être limité à une dizaine.

10 pages hors annexes

Un atelier de construction des recommandations sera tenu avec les parties prenantes afin de valider les conclusions et de dégager des recommandations.

Livrable attendu n° 4

Les recommandations seront présentées en regard des constats et conclusions dans la matrice référentielle d'évaluation. À chaque conclusion correspondra une recommandation qui précisera des modalités d'opérationnalisation. Le nombre de conclusions/recommandations devra être limité à une dizaine.

20 pages hors annexes

Phase de rédaction

Il s'agira de :

- Tirer les enseignements de l'étude (notamment ses limites)
- Compléter la modélisation programme (logique d'intervention)
- Rédiger
- Sélectionner les illustrations pertinentes
- Mettre en forme et en page

Livrable attendu n°5

Le rapport final répondra à chaque question d'évaluation validée dans le référentiel d'évaluation, tout en intégrant un jugement de valeur sur les actions engagées par le projet. Il devra :

- être rédigé en français,
- se conformer au cadre de référence annexé à l'Appel d'Offres,
- inclure un sommaire exécutif (2-3 pages maxi) et des annexes (TDR, documents d'étape et d'analyse, etc.),
- présenter tableaux, figures, schémas, etc. pour illustrer les propos.

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

- Les conclusions et recommandations seront limitées à une dizaine et devront apporter des réponses aux questions d'évaluation.
- Chaque conclusion devra être introduite par une courte synthèse rappelant les points analysés (problèmes repérés par l'évaluation, points forts et points faibles). Les enjeux associés seront décrits (conséquences des problèmes sur l'initiative évaluée, 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 de l'initiative (modalités d'opérationnalisation). Une recommandation qui ne serait articulée à aucune conclusion ou une conclusion qui ne serait associée à aucune recommandation ne serait pas recevable.

60 pages hors annexes



La version finale du rapport fera l'objet d'une présentation à un comité d'évaluation élargi.

N.B.1 : 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.

N.B.2 : L'équipe d'évaluation devra obligatoirement transmettre au comité d'évaluation la totalité des informations brutes obtenues (compte-rendu des entretiens, études quantitatives...) au cours de l'exercice.

N.B.3 : L'équipe d'évaluation devra prendre en compte les commentaires formulés par le comité de pilotage pour chacun des livrables qui lui seront soumis, jusqu'à validation du livrable.

Calendrier

La durée des travaux d'évaluation doit s'échelonner sur une période n'excédant pas 5 mois suivant la signature du contrat avec le prestataire. Le calendrier tient compte d'éventuels allers retours entre les évaluateurs et l'Organisation.

Phases	Étapes	Livrables attendus	Date de remise des livrables	Dates des comités de pilotage
Phase de structuration et de documentation	Réunion de travail initiale	1. Note de caractérisation et de cadrage	Du 13/11/2013 au 2/12/2013	12/11/2013
	Étude documentaire et entretiens exploratoires			10/12/2013
Phase de terrain	Rédaction	2. Matrice référentielle complétée	Du 11/12/2013 au 17/01/2014 20/01/2014	29/01/2014
	Réunion de restitution			
Phase finale d'analyse	Analyse	3. Matrice référentielle complétée des conclusions	Du 30/01/2014 au 20/02/2014	3/03/2014
	Rédaction des conclusions et de pistes de recommandations			
Phase de rédaction	Atelier de co-construction des recommandations	4. Matrice référentielle complétée des recommandations	21/01/2014	12/03/2014
	Rédaction			
Phase de rédaction	Rédaction	5. Rapport final version définitive	Du 4/03/2014 au 28/04/2014	21/03/2014
	Réunion de restitution			28/03/2014

		Powerpoint		31/03/2014
--	--	------------	--	------------

Les rôles et responsabilités du commanditaire et du prestataire se répartissent comme indiqué ci-dessous.

Rôle de l'Organisation Internationale de la Francophonie

Le commanditaire

L'Organisation Internationale de la Francophonie est le commanditaire de l'évaluation externe du projet de soutien aux politiques sectorielles de FPT. En tant que maître d'ouvrage de cette évaluation, l'OIF constituera et présidera un Comité d'évaluation 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.

Le comité d'évaluation

Il est composé à minima :

- de la spécialiste de programme en charge du projet
- d'un représentant du bureau de l'Administrateur
- d'un représentant de la Direction de la Planification et de l'Évaluation de l'OIF
- d'un expert indépendant sur les questions de développement durable
- d'un expert indépendant en évaluation

Au-delà de son rôle de suivi, le Comité d'évaluation devra :

- préciser 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 ;
- transmettre aux évaluateurs les commentaires et suggestions portant sur la version préliminaire du rapport final ;
- 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.

Rôle du prestataire

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.

Compétences souhaitées du prestataire

Le soumissionnaire doit être une raison sociale possédant des compétences et des références dans les domaines suivants:

- connaissances spécifiques en matière d'évaluation de politiques publiques, notamment dans le domaine de la coopération internationale ;



- connaissance des questions liées à la formation professionnelle et technique, plus spécifiquement aux politiques de formation professionnelle et technique ;
- connaissance de l'organisation et du fonctionnement des institutions nationales et internationales travaillant sur les questions de formation professionnelle et technique ;
- connaissance des différents acteurs concernés par la formation professionnelle et technique ;
- Bonne connaissance des zones géographiques d'intervention (il serait apprécié que bureau d'études ou l'équipe de consultants puisse comporter des experts de ces zones géographiques).

Annexe 2 : Matrice référentielle complétée

1 : Quelle a été la pertinence des orientations stratégiques des activités et des modalités d'intervention du programme au cours de sa programmation 2010-2013 au regard des enjeux de la FPT et des besoins et exigences des parties prenantes francophones ?

SOUS QUESTIONS	ÉLÉMENTS D'APPRECIATION	INDICATEURS	CIBLE INDICATEURS	INDICATEURS RENSEIGNÉS	CONSTATS	JUGEMENT
1.1 Dans quelle mesure les activités du Programme et ses modalités d'intervention au cours de sa programmation 2010-2013 étaient-elles pertinentes au regard des grands enjeux de la FPT ?	<ul style="list-style-type: none"> Enjeux de la FPT : la grande majorité des activités du programme et de ses modalités d'intervention sont alignées avec les grands enjeux et priorités du développement des politiques nationales de FPT ? 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'alignement des activités du programme et de ses modalités d'intervention au cours de sa programmation 2010-2013 avec les grands enjeux de la FPT. 	<ul style="list-style-type: none"> Très bon alignement : 75%+ Bon alignement : 50-74% Alignement moyen : 25-49% Faible alignement : 24%- 	<p>Toutes les activités du Programme OIF-FPT, entre 2010 et 2013, découlent de la mise en application d'un cadre logique dont l'objectif principal est de « soutenir les politiques sectorielles de FPT pour une meilleure adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail ». Les activités du Programme OIF-FPT s'inscrivent dans l'un et/ou l'autre de ces 4 axes, soit : (1) élaboration de la planification sectorielle des pays en FPT en utilisant AP; (2) conception et implantation de programmes de formation répondant aux besoins du marché du travail en utilisant l'APC; (3) amélioration de la FPT dans les filières du tourisme dans les PECO, notamment à travers l'appui aux classes bilingues; (4) création de référentiels de formation pour l'auto-emploi et l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés. Ces quatre axes génèrent des activités qui correspondent aux enjeux et priorités de développement des systèmes FPT formulés par les pays participants (17 pays au cours de la période 2010-2013). Ils font aussi l'objet de révisions à travers divers mécanismes tels que des Assises (Ouagadougou, 2012), des revues de programmes, des rapports de mission, des notes pays.</p> <p>En prenant en considération les critères de « pertinence » que l'on retrouve dans le <i>Consensus de Shanghai</i> adopté, en 2012, par l'UNESCO il est possible d'observer les niveaux d'alignement suivants du Programme OIF-FPT :</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Actualiser et développer les mécanismes et les outils permettant d'identifier les compétences nécessaires aujourd'hui et demain</i> : le Programme OIF-FPT consacre plus de 60% de ses budgets dans des activités d'implantation de l'APC, laquelle favorise l'identification des compétences utiles pour le marché du travail d'aujourd'hui et de demain. Les programmes FPT, élaborés selon l'APC, intègrent les tendances liées à l'évolution sociale et culturelles qui reflètent les nouvelles exigences du marché du travail. Par exemple, lors des analyses de situation de travail (AST) les employeurs ont l'occasion de s'exprimer sur leurs attentes et sur les nouvelles exigences envers les personnes qui veulent évoluer dans le métier visé par l'AST. Ces attentes et exigences peuvent concerner de nouvelles formes d'organisation du travail (par exemple : le travail en équipe), l'introduction de nouvelles technologies, de nouveaux standards de qualité, de nouvelles exigences linguistiques, l'adaptation à de nouvelles législations (par exemple : législation environnementale), l'introduction de nouvelles approches et philosophies de travail (par exemple : l'approche clientèle), etc. En général, les concepteurs de programmes de formation répercutent ces attentes et exigences dans le processus d'élaboration du nouveau programme. Cet effort de l'OIF est renforcé par ses partenaires directs qui, constatant la pertinence des actions, contribuent avec des ressources financières et des personnes bénévoles, afin de démultiplier ses interventions. <i>Accorder une attention particulière aux emplois et/ou occupations souffrant d'un déficit en main d'œuvre qualifiée</i> : à travers l'AP et l'APC, les activités du Programme OIF-FPT s'alignent sur des secteurs de la FPT qui s'inscrivent et répondent aux besoins prioritaires du marché du travail pour lesquels il n'existe pas encore une offre de formation satisfaisante. Ces besoins sont spécifiés soit par des études sectorielles, 	<p>Les activités du Programme OIF-FPT sont bien alignées avec les grands enjeux de développement de la FPT :</p> <ul style="list-style-type: none"> Fortement en ce qui concerne l'alignement des activités du Programme avec les besoins du marché du travail des différents pays. Fortement en ce qui concerne l'alignement des activités du Programme OIF-FPT avec les problématiques de pénuries de main d'œuvre et les possibilités d'emploi pour les jeunes. Fortement en ce qui concerne l'utilisation de mécanismes de participation et d'implication des parties prenantes à tous les aspects et processus de la FPT. Fortement en ce qui concerne la réponse à des besoins locaux. Cependant, plusieurs activités restent à consolider pour conclure qu'elles s'inscrivent, et sont réellement prises en charge, dans les politiques nationales des pays. Moyennement en ce qui concerne la prise en compte de certaines orientations qui définissent la pertinence de la FPT dans le contexte actuel, notamment en ce qui 	<p>La majorité des activités du Programme OIF-FPT sont bien alignées avec les résultats attendus en termes :</p> <ul style="list-style-type: none"> D'implication des employeurs dans le processus d'analyse de situations de travail. Son cadre logique dont l'objectif principal est de soutenir les politiques sectorielles de FPT pour une meilleure adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail. Du choix des filières pour l'APC et les bénéficiaires pour l'AP. La méthode préconisée de formation/action/production. Les moyens, approches et outils mobilisés qui correspondent aux bonnes pratiques du domaine et pour lesquels l'OIF fait figure de précurseur. <p>L'évaluateur estime toutefois que ce jugement positif doit être nuancé dans la mesure où les activités qui se situent entre 2010-2013 sont très récentes et ont produits des résultats intermédiaires (par exemple de nouveaux programmes de formation) dont les résultats finaux ne peuvent pas encore être évalués, par exemple concernant l'insertion sur le</p>



			<p>soit à travers des mécanismes de dialogue social qui sont appliqués en amont lors de l'analyse des besoins, ce qui est le cas pour les pays d'Asie du Sud-Est, et les pays de l'Afrique de l'Ouest et Centrale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Prendre davantage en considération les besoins et les demandes au niveau local</i> : le Programme de l'OIF est conçu, dans ses modalités, pour répondre aux pays qui font des demandes d'appui et d'accompagnement dans le domaine de la FPT. Ces besoins sont pris en compte s'ils s'inscrivent dans l'un ou l'autre des 4 axes d'intervention du Programme (AP, APC, classes bilingues, entrepreneuriat). Les pays définissent les lieux et modalités d'intervention des experts envoyés par l'OIF. Ces activités ont été correctement réalisées et répondaient parfaitement aux besoins des pays concernés. En fait, ces pays se sont engagés à intégrer dans leurs politiques ou réglementations nationales les avancées créées avec les experts de l'OIF. • <i>Inclure l'éducation pour des économies et des sociétés vertes dans les qualifications et les programmes de la FPT</i> : les programmes développés dans le cadre de l'APC font place aux préoccupations environnementales en faisant de celles-ci des déterminants dans la rédaction des nouveaux programmes de formation, par exemple sous forme de compétences (ou d'éléments de compétences) à atteindre. Le développement de certains programmes appuyés par l'OIF-FPT va encore plus loin en s'inscrivant directement dans la problématique « société et économie verte », par exemple dans le cas du programme « agroalimentaire » au Bénin, alors que la pertinence de l'appui à d'autres programmes est plus difficile à cerner d'un point de vue environnemental, par exemple dans le cas de l'appui au programme « mécanique auto » au Vietnam. Dans la mesure où ces programmes sont élaborés en lien avec les attentes du marché du travail, ils ne vont pas plus loin que les préoccupations environnementales des intervenants qui participent au processus d'élaboration des programmes, lesquelles, dans une économie émergente, cèdent souvent le pas aux impératifs économiques. • <i>Promouvoir l'intégration des TIC dans la FPT</i> : les activités du Programme OIF-FPT prennent en compte les TIC, notamment à travers le processus d'élaboration de programmes et dans les recommandations que l'on retrouve dans les Guides d'organisation pédagogique et matérielle. Cependant, les activités de l'OIF-FPT de la période 2010-2013 prennent peu ou pas en compte le potentiel des TIC en ce qui concerne la gestion de la formation, le renouvellement des pratiques pédagogiques, la diversification des voies d'accès à la FPT, etc., L'intégration de ces technologies via les interventions de l'OIF est très disparate d'un pays à un autre notamment dans les pays d'Afrique où la fracture numérique est importante. Cependant, et via notamment l'AP qui fait appel à une application numérique, certains pays comme le Bénin réfléchissent à une stratégie nationale pour remédier à cette situation. • <i>Développer des cadres et des mécanismes incitatifs afin de promouvoir la participation active des parties prenantes concernées par la planification, la gouvernance, l'élaboration et l'évaluation des programmes et des qualifications, ainsi que la coopération école/entreprise et la formation en milieu professionnel</i> : le Programme OIF-FPT est, de l'avis des personnes rencontrées ainsi que des répondants aux questionnaires, particulièrement réputé pour sa capacité d'écoute quant à sa méthodologie d'intervention qui prend appui sur la participation des parties prenantes, l'intégration des employeurs dans le développement de la FPT, le renforcement du dialogue entre la FPT et son environnement socioéconomique. Par exemple, au Tchad, l'AP a requis la pleine participation, à toutes les étapes du processus, de tous les acteurs du système. Les besoins de toutes les régions ont été pris en compte et pas seulement ceux de la capitale comme c'est le plus souvent le cas. Autre exemple : Les formations via le Programme OIF-FPT ont incité les entreprises, dans plusieurs pays, à s'impliquer et nouer des liens avec les 	<p>concerne la contribution du Programme au développement d'une économie verte, à l'intégration des TICen FPT et auxPPP.</p>	<p>marché du travail des jeunes dans un emploi en lien avec leur formation.</p> <p>De plus, même en ce qui concerne les résultats intermédiaires du programme, nombre d'observations ont été faites par l'évaluateur pour établir que ceux-ci sont souvent fragiles et dépendants d'un environnement politico-administratif qui n'est pas toujours au même diapason.</p> <p>Ces réserves n'atténuent en rien la portée du jugement pour la période 2010-2013 mais invitent à réfléchir sur le positionnement du Programme au cours des prochaines années</p>
--	--	--	--	--	--



				<p>établissements de formation, notamment en ce qui concerne les stages des élèves.</p> <p>La nouvelle stratégie de la BAD intitulée «Un milliard d'individus, un milliard d'opportunités: bâtir le capital humain en Afrique », propose un nouveau modèle éducatif pour l'Afrique (NMEA) basé sur une approche adaptée au pays qui tient compte du développement de la créativité et de la pensée critique, de l'utilisation des nouvelles technologies de pointe et du partenariat public-privé. Le NMEA préconise que les systèmes éducatifs des pays soient intrinsèquement liés aux exigences des marchés du travail en Afrique. Bien que circonscrites à la FPT, les interventions soutenues par l'OIF en Afrique s'inscrivent depuis leur début (1998) dans cette optique de répondre aux exigences du marché du travail, notamment à travers son cadre logique faisant de l'adéquation formation-emploi son premier objectif. L'alignement avec les technologies de pointes est aussi recherché sous l'angle des besoins propres aux filières appuyées par l'OIF-FPT. Des efforts doivent cependant être consentis pour se rapprocher des modèles et clusters de type PPP.</p>		
		<ul style="list-style-type: none"> • Perceptions par les acteurs clés de la FPT (sociogramme) de la relation de pertinence des activités et modalités du PAPANFPT avec les enjeux et évidences fournies par ceux-ci. 	<ul style="list-style-type: none"> • Très bon alignement : 75%+ • Bon alignement : 50-74% • Alignement moyen : 25-49% • Faible alignement : 24%- 	<ul style="list-style-type: none"> • La totalité des personnes rencontrées dans le cadre des études de cas (gestionnaires, opérateurs nationaux, partenaires techniques et financiers (PTF), experts) ainsi que les répondants au questionnaire (experts et opérateurs nationaux) estiment que le Programme OIF-FPT, au cours de sa programmation 2010-2013, était aligné avec les grands enjeux auxquels la FPT doit répondre, notamment en matière de mise à niveau des systèmes nationaux de FPT et de développement de l'employabilité des jeunes. • De l'avis des acteurs clés, l'adaptabilité et la congruence du Programme de l'OIF-FPT, ont contribué : <ul style="list-style-type: none"> o Au renforcement du professionnalisme des acteurs du système de la FPT; o À donner plus de visibilité à la FPT dans les politiques nationales; o À réunir dans une dynamique de travail commune des acteurs qui, auparavant, ne travaillaient pas ensemble. • Tous les acteurs consultés dans des diverses régions francophones ainsi que les répondants aux questionnaires (opérateurs et experts) souhaitent que le Programme OIF-FPT se poursuive au cours des prochaines années en lui apportant de légères modifications. 	<ul style="list-style-type: none"> • La majorité, soit 75% et plus, des acteurs clés ont une perception positive du Programme OIF-FPT quant à sa capacité à répondre aux enjeux de l'heure auquel la FPT est confronté dans divers pays et souhaite sa reconduction. 	
<p>1.2 Dans quelle mesure les orientations stratégiques, les activités et les modalités d'intervention du Programme, au cours de sa programmation 2010-2013, étaient-elles alignées avec les besoins, les priorités et les exigences des parties prenantes francophones ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La grande majorité des activités et modalités d'intervention du Programme au cours de sa programmation 2010-2013 étaient alignées avec les besoins et les priorités des parties prenantes francophones en matière de 	<ul style="list-style-type: none"> • Perception par les différents acteurs et évidences fournies en appui à ces perceptions sur le niveau d'alignement des activités et modalités d'intervention du programme au cours de sa programmation 2010-2013 avec les besoins et les priorités des parties prenantes francophones en matière de 	<ul style="list-style-type: none"> • Très bon alignement : 75%+ • Bon alignement : 50-74% • Alignement moyen : 25-49% • Faible alignement : 24%- 	<ul style="list-style-type: none"> • En Asie du Sud-Est les activités du Programme OIF-FPT se confondent avec celles de l'APEFE. Ces activités font l'objet d'une convention de coopération, signée en 2007, reconduite en 2009 et en 2014. Cette convention est assortie d'un cadre logique qui indique les cibles d'intervention prioritaires dans chacun des pays et les contreparties qui devront être mobilisées par les pays bénéficiaires. Pour la période 2010-2013 les interventions ciblées étaient les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> o Au Vietnam : les programmes de mécanique auto, gestion de grandes surfaces et gestion des stocks. Ces programmes sont implantés dans 10 écoles pilotes; o Au Laos : le programme de mécanique agricole. Ce programme est implanté dans 4 écoles pilotes; o Au Cambodge : le programme de technicien en froid commercial. Ce programme est implanté dans 4 écoles pilotes. • Les interventions de l'OIF-APEFE visent à accompagner les acteurs de la FPT de ces filières et du marché du travail dans l'élaboration et la mise en œuvre (jusqu'à la formation de la 1ère cohorte d'élèves) des différents programmes en utilisant l'approche sectorielle et l'ingénierie de formation (APC). Concernant l'approche sectorielle chaque partenaire a désigné une équipe de cadres pour réaliser une enquête dans un sous-secteur. Ces équipes ont été formées et accompagnées par des experts de l'OIF-APEFE qui ont pu effectuer le transfert des outils 	<p>La majorité, soit 75% et plus, des orientations stratégiques, des activités et des modalités d'intervention du Programme OIF-FPT, au cours de sa programmation 2010-2013, étaient alignées avec les besoins, les priorités et les exigences des parties prenantes francophones :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alignement élevé dans les modalités d'intervention de l'OIF-FPT signalé par les responsables des pays comme une valeur ajoutée (par rapport à d'autres coopérations). Le transfert d'expertise se fait sur l'ensemble de la chaîne 	<p>Selon tous les répondants, l'appui de l'OIF, dans le cadre des missions des experts et des opérateurs, était adapté à la stratégie nationale et au niveau d'avancement de la FPT du pays bénéficiaire.</p> <p>Le Programme OIF-FPT s'insère dans le prolongement de programmes existants dans le cadre d'un plan à long terme de mise à niveau de la FTP.</p> <p>L'adhésion des populations concernées aux différentes</p>



<p>développement de politiques sectorielles et/ou nationales de FPT.</p>	<p>développement de politiques sectorielles et/ou nationales de FPT</p> <ul style="list-style-type: none"> Exemples d'appui apportés par le Programme correspondants aux besoins et priorités exprimés par les parties prenantes francophones en matière de développement de politiques sectorielles et/ou nationales de FPT Exemples d'appui apportés par le Programme correspondants aux besoins et priorités exprimés par les parties prenantes en matière de promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes, de la place accordée à la jeunesse et de la coopération avec la société civile 	<p>méthodologiques propres à ce type d'enquête permettant d'évaluer le nombre et la qualité des emplois dans une branche professionnelle (analyse des pénuries, des tendances du marché du travail, nomenclature des emplois, niveau de qualification recherché, etc.) permettant aux ministères en charge d'arrimer l'offre de formation à la demande du marché du travail.</p> <p>Concernant l'ingénierie de formation, des équipes nationales ont été mises en place au sein des ministères concernés et dans les écoles pilotes. Ces équipes réunissent plus de 150 personnes dans les trois pays et sont initiées aux diverses étapes de l'APC. Ces équipes reçoivent aussi la collaboration des employeurs qui s'impliquent dans le processus d'élaboration des programmes et, parfois, utilisent ces mêmes programmes pour la formation de leur personnel déjà en emploi.</p> <p>Dans les trois pays des milliers de jeunes (les partenaires avancent le chiffre de 6 000) seront formés dans de nouveaux programmes qui ont été priorités par les partenaires locaux et qui correspondent à une demande croissante du marché du travail pour ces qualifications. Il est trop tôt pour conclure sur l'effet des nouveaux programmes élaborés selon l'APC sur l'employabilité des jeunes car aucune cohorte d'élève n'a encore été formée. Cependant, les besoins en main d'œuvre exprimés par les employeurs ainsi que les premiers échos qui proviennent de ces derniers à travers les stages prévus dans ces nouveaux programmes sont encourageants dans ce sens. Les ministères et les écoles pilotes s'engagent à suivre de près cette question du « taux de placement » des élèves dans des emplois en lien avec leur formation. A fortiori il est aussi difficile de conclure sur l'effet de l'APC sur le développement économique des entreprises, mais les plans d'expansion d'une grande entreprise de distribution telle que Big C au Vietnam ne sont pas étrangers à la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée, surtout dans le domaine des qualifications intermédiaires (niveau visé par le programme de gestion de grande surface et le programme gestion des stocks). L'entreprise, qui est un leader dans le secteur de la distribution au Vietnam, estime que, dans 5 ans, les besoins à pourvoir en liens avec les qualifications intermédiaires de ce secteur économique seront de 10 000 postes.</p> <p>Les homologues vietnamiens signalent que le programme OIF-APEFE se distingue des autres programmes de coopération où l'épuisement du budget est parfois synonyme d'impact attendu diminué ou même de retour à la case départ. L'accompagnement OIF-APEFE jusqu'à la mise en œuvre des programmes fait une différence. Et cet accompagnement prend une valeur supplémentaire aux yeux des responsables du pays lorsqu'il s'agit d'experts provenant d'autres pays du sud (coopération sud-sud) car ceux-ci apportent avec eux une expérience qui est plus en phase avec les questions et contraintes auxquelles font face les opérateurs vietnamiens.</p> <p>Dans chaque filière un noyau dur de formateurs provenant des écoles pilotes est formé aux diverses étapes de l'APC. Ces programmes utilisent les langues nationales et les documents didactiques sont fournis par le CEMEQ et les éditions Foucher et ensuite adaptés et traduits dans les différentes langues.</p> <p>Dans le cadre de l'étude de cas conduite au Vietnam, selon les acteurs clés, les interventions de l'OIF-APEFE sont tout à fait alignées avec les besoins et les priorités en matière de développement de politiques sectorielles et nationales de FPT. Les directions des établissements pilotes du Vietnam font état de la « contamination » positive que suscite l'APC au sein des autres filières de leur établissement et au niveau de leur région. Ainsi, lorsque les directions des projets pilotes informent leurs collègues des avancées du programme OIF-APEFE, ceux-ci souhaitent que cette approche, l'APC, soit généralisée chez eux.</p>	<p>d'intervention, de la conception à la mise en œuvre.</p> <ul style="list-style-type: none"> Alignement élevé en Asie du Sud-Est grâce à des conventions signées au plus haut niveau, indiquant les priorités des pays et prévoyant les contreparties nationales pour la pérennisation des interventions en APC. 	<p>activités du projet est bonne, mais le processus est incomplet et son utilité, tenant compte des autres initiatives des gouvernements des pays bénéficiaires, n'est pas toujours évidente.</p>
--	--	---	---	---



				<p>Cependant, dans le cadre de l'étude de cas, il a aussi été constaté que les programmes développés selon l'APC doivent s'adapter au cadre politico-administratif des deux ministères vietnamiens, lesquels ne sont pas toujours compatibles avec les exigences de l'APC, par exemple en matière d'évaluation des compétences. En pratique le nouveau modèle doit cohabiter avec l'ancien modèle de formation. Les formateurs, souvent inexpérimentés dans leur domaine, déclarent avoir des difficultés à utiliser les pédagogies actives valorisées par l'APC et manquent de ressources documentaires. De plus, certaines filières peinent à recruter des élèves même si les besoins du marché du travail en main d'œuvre qualifiée sont élevés (par exemple : le programme gestion des stocks).</p> <p>Toutes les nouvelles filières sont ouvertes, en principe, aux filles mais certaines écoles (par l'image qu'elles projettent) et leurs formateurs (par les propos qu'ils tiennent) affichent un malaise à admettre des filles dans certaines filières, sans toutefois leur en interdire l'accès. Par exemple, le métier de technicien en mécanique auto n'est pas perçu comme « féminin » au Vietnam.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Afrique de l'Ouest et Centrale l'AP a été, au cours de la période 2010-2013, au cœur des interventions de l'OIF-FPT dans 5 pays (Bénin, Cameroun, Mali, Sénégal, Tchad). Ces pays se sont dotés d'un plan stratégique de développement de la FPT en adéquation avec le marché du travail permettant d'entrevoir le développement et le financement de la FPT sur de longues périodes. Ces plans ont été développés à travers un processus participatif, national et régional, faisant appel aux acteurs provenant de la FPT, des autres ministères concernés et des principaux secteurs économiques. Ces plans sont accompagnés d'un CDMT afin de prendre en compte le financement des projets de développement de la FPT sur plusieurs années. Cette activité répond aux préoccupations des ministères chargés de la FPT en matière de programmation rigoureuse des dépenses. Cependant, ce type de cadre de dépenses, même s'il s'inscrit dans l'air du temps, ne bénéficie pas toujours d'un alignement favorable au sein de l'appareil gouvernemental qui, dans bien des cas, fonctionne toujours dans le cadre d'une approche budgétaire annuelle. <p>L'AP constitue aussi souvent un premier contact des gestionnaires de la FPT avec la GAR. Ainsi, l'AP réoriente les interventions de développement de la FPT vers une logique basée sur les résultats au lieu d'une démarche basée sur les moyens. Par exemple, grâce à l'AP, les opérateurs de la FPT qui ont participé au processus d'élaboration d'un plan de développement disposent de trois outils : (1) un cadre logique fixant les cibles de développement, (2) un cadre de mesure du rendement permettant d'établir un plan structuré pour la collecte et l'analyse de l'information sur le rendement, et (3) une identification des risques avec leur analyse et les stratégies d'atténuation afférentes. De plus, les plans de développement élaborés selon l'AP identifient les rôles et responsabilités des acteurs dans la mise en œuvre du plan de développement de la FPT.</p> <p>Les plans stratégiques élaborés grâce à l'AP restent vulnérables aux aléas de la conjoncture économique et politique comme cela fut le cas pour celui du Mali. De plus, ces plans doivent trouver leur aboutissement dans une stratégie de financement adéquate. Ainsi l'étude de cas menée au Tchad a permis d'observer que, malgré un engagement soutenu au plus haut sommet de l'État, le plan stratégique de développement de la FPT, élaboré avec l'appui de l'OIF, qui sera mis en œuvre sur une période de cinq ans et permettra de former 10 000 jeunes tchadiens est tributaire de la mobilisation des financements nécessaires à sa concrétisation. L'État devra consentir un effort important d'allocation de ressources et pérenniser celles-ci. Le plan de développement pour la FPT sera aussi présenté aux acteurs concernés par la</p>		
--	--	--	--	---	--	--



				<p>FPT ainsi qu'aux PTF dans l'hypothèse que d'autres sources de financement se joindront à celles de l'État.</p> <p>Concernant l'APC, dans plusieurs pays de l'Afrique de l'Ouest et Centrale (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Sénégal, Rwanda) plusieurs équipes de concepteurs ont été formées pour élaborer des programmes d'études selon l'APC qui feront partie de l'offre de formation en FPT. Les modalités d'intervention sont semblables à celles utilisées en Asie du Sud-Est (6 étapes de l'APC : de la conception à la mise en œuvre). Le choix des filières s'est aussi fait dans chaque pays en fonction des besoins et priorités du marché du travail identifiés par des études sectorielles et à travers le dialogue social avec les principaux acteurs socioéconomiques (employeurs, artisans, chambres de commerce, associations professionnelles, agences de développement régionales ou sectorielles). Par exemple, au Bénin, lors l'étude de cas, l'association des employeurs a souligné la pertinence du choix de la filière agroalimentaire puisque le pays est un important producteur de fruits et légumes. Il en va de même au Cameroun avec le développement d'un programme de formation dans le secteur des mines, en pleine expansion. Pour ces deux cas (Cameroun et Bénin), le choix des référentiels s'est fait en fonction de l'ouverture des métiers aux filles.</p> <p>Au Sénégal, la révision des référentiels de formation de trois Bacs techniques dans les secteurs industriels et de gestion s'aligne sur les BTS déjà réformés avec l'APC et à la demande grandissante du marché du travail en techniciens moyens. Cette révision permettra à 8 000 jeunes de bénéficier d'un nouveau programme mieux adapté au marché du travail. À l'issue de leur bac ils pourront, s'ils le désirent, choisir de poursuivre leur formation dans un brevet technique supérieur (BTS) lui aussi réformé selon l'APC.</p> <p>Tout comme pour les pays de l'Asie du Sud-Est il est encore trop tôt pour conclure sur la pertinence des programmes développés selon l'APC en termes d'employabilité des jeunes. Les premières cohortes d'élèves devraient accéder au marché du travail au cours des prochaines années. De même en ce qui concerne le développement des secteurs économiques concernés.</p> <p>Tous les nouveaux programmes développés dans le cadre de l'appui apporté par l'OIF-FPT pour l'APC ont été pensés dès le départ de manière à ce qu'ils soient les plus pérennes possibles. Ainsi le choix des écoles pilotes pour implanter les programmes devaient être équipées de manière à pouvoir assurer l'enseignement des nouveaux référentiels.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans les PECO, une étude préliminaire a montré que près d'un touriste sur cinq, ayant visité la zone en 2008, était d'expression française. Afin d'offrir à ces touristes des services en français, une convention cadre a été mise en place entre les PECO et l'OIF. C'est ainsi que 1 500 jeunes ont pu être formés dans les professions de l'hébergement et du tourisme dans leur langue nationale et en français, et ce, dans 8 lycées hôteliers répartis dans 6 pays (Albanie, Bulgarie, Ex République Yougoslave de Macédoine, Lituanie, Moldavie et Roumanie) au cours de la période 2010-2013. Le contenu pédagogique et technique des cours des classes bilingues a été amélioré dans les métiers de service de table, barman, et réceptionniste et plus d'une trentaine de professeurs ont été formés en français et en pédagogie dans le cadre du Programme OIF-FPT. Les formations à l'APC ont permis d'améliorer la formation en hôtellerie-tourisme par le biais de l'apprentissage de fiches pédagogiques orientées sur l'apprentissage de compétences. <p>Signalons aussi que l'appui au développement du tourisme est une priorité des PECO et des chefs d'État formulée lors du sommet de la francophonie de Québec en 2008.</p>		
--	--	--	--	---	--	--



				<p>Cet axe d'intervention du Programme OIF-FPT s'avère pertinent du point de vue de l'employabilité des jeunes. Ainsi, les enquêtes de suivi des jeunes diplômés menées récemment permettent de constater que pour un même niveau de diplôme, les jeunes des classes bilingues réussissent plutôt mieux leurs études et leur diplôme que les autres. De plus, les employeurs qui ont embauchés ou intégrés pour un stage ces jeunes, soulignent leur connaissance du vocabulaire professionnel lié à leur métier.</p> <p>Vu sous l'angle de la pérennisation, le choix des classes bilingues n'est pas soutenable à moyen terme. Ainsi, tant que des éléments incitatifs (stages à l'étranger / de pré-embauche, bourses d'études universitaires, camps d'été francophones) ne sont pas mis en place, ces classes demeureront perçues, dans certains pays, comme un surplus de charge de travail par les enseignants. De plus, la mise en œuvre des classes bilingues, bien que pertinente, n'est pas suffisamment encadrée pour assurer le transfert des acquis en langue française et voir au maintien de la motivation des bénéficiaires, enseignants et élèves. La réponse à ces insuffisances se situe au niveau des États qui verront, ou non, à intégrer statutairement ces classes dans leur offre de service FPT.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les activités du Programme OIF-FPT s'étendent aussi à d'autres pays sur les mêmes axes du programme : <ul style="list-style-type: none"> ○ Comores : formation à l'ingénierie de la FPT : AP (adaptation du plan d'action de 5 ans du ministère de la FPT) et APC, appui à la filière tourisme, ○ Liban : approche programme dans le cadre du pacte linguistique; ○ Rwanda, Seychelles, Sénégal, Maurice : ingénierie sur les étapes de l'APC; ○ Haïti, Burundi : ingénierie sur les analyses de marché économique; ○ Pour l'ensemble des pays ayant reçus un appui APC pour le développement de programmes d'études et les PECO : élaboration d'un module sur l'entrepreneuriat pour la FPT initiale; ○ Seychelles, Maurice, Sainte Lucie : appui à la filière tourisme (Pacte linguistique pour les Seychelles et Sainte Lucie). <p>Dans ses modalités opérationnelles il faut aussi souligner que le Programme OIF-FPT est aussi représenté dans des colloques et forum internationaux et dispose de partenariats directs avec des coopérations et des opérateurs de la FPT (APEFE, CCNB, MELIS, CENAFFIF, AFD, etc.). Le Programme dispose ainsi d'une visibilité et d'un réseau important de ressources humaines et institutionnelles de haut niveau permettant d'offrir des services de qualité et en phase avec les bonnes pratiques du domaine.</p>		
--	--	--	--	---	--	--

Analyse

Le Programme OIF-FPT prend en compte le besoin d'insertion professionnelle des jeunes en misant sur des filières professionnelles porteuses d'emplois. Le cadre logique place la question de l'adéquation formation-emploi au cœur de ses activités afin de répondre au problème fréquemment identifié de l'inadéquation de la FPT avec le marché du travail. En choisissant l'APC et l'AP, l'OIF favorise une formation professionnelle qui émane et répond à la demande du marché de l'emploi.

L'apport du Programme est certes significatif et stratégique mais ne peut, à lui seul, répondre à toute cette problématique. Ce positionnement a pour conséquence que les succès du Programme doivent trouver un prolongement dans d'autres programmes ou mesures complémentaires afin de consolider ces acquis et créer, à partir de ceux-ci, un effet de levier vers les aspects « quantité » et « diversité ». Sur ce plan, plusieurs observations faites indiquent aussi que ces aspects « quantité » et « diversité » peuvent avoir un effet négatif sur les résultats du Programme OIF-FPT. Ainsi, même si on recherche à créer une masse critique dans une ou quelques filières de la FPT (pour l'APC : équipe de formateurs formés à cette approche, écoles pilotes) ou au niveau du ministère (pour l'AP : équipe de gestionnaires formés à la méthode) cette « masse critique » est souvent isolée de l'ensemble d'un système dont les diverses composantes ne vivent pas à la même heure que les innovations introduites. Il s'en suit que les effets peuvent s'atténuer sur le moyen terme, que le résultat souhaité au niveau de l'amélioration de l'employabilité des jeunes ne soit pas atteint via ces mécanismes et que les acteurs de ce Programme au niveau de chaque pays reviennent à la situation connue avant l'intervention de l'OIF.

Conclusions

Conclusion 1 :

Le Programme OIF-FPT a été globalement pertinent en ce qui concerne ses orientations stratégiques, ses activités et ses modalités d'intervention, au cours de sa programmation 2010-2013, au regard des enjeux de la FPT et des besoins et exigences des parties prenantes.

Certains aspects n'ont pas pu être pleinement évalués, notamment celui de l'insertion des diplômés, mais selon toutes les sources d'information il y existe un grand besoin en main d'œuvre qualifiée dans les filières concernées. La question de l'adéquation formation-emploi et ce qui en découle directement, l'insertion professionnelle des jeunes, est centrale pour la FPT et le Programme OIF-FPT apporte une contribution significative et a une valeur ajoutée certaine. En effet, le processus de modernisation de la FPT via l'APC et l'AP, dans les pays concernés, est fortement lié avec cette adéquation formation-emploi.

Les bonnes pratiques sont installées chez les bénéficiaires, cependant les concernés souhaitent un accompagnement pour mener une réflexion prospective sur les moyens à mettre en œuvre, pour l'implantation et la pérennisation du Programme OIF-FPT dans chacun des organismes et/ou ministères concernés, ainsi que son institutionnalisation.

Conclusion 2 :

Il y a un potentiel intéressant d'extension de l'APC à d'autres filières, d'autres établissements et dans l'offre de formation continue.

Cette extension semble, cependant, présenter des difficultés pour les concernés qui ne se sentent pas complètement en mesure de reproduire tout le processus sans l'appui de l'OIF, alors que celle-ci devra tôt ou tard laisser la place aux compétences locales pour prendre la relève.

En effet, selon les informations recueillies, les départements de la formation professionnelle envisagent l'élargissement à d'autres secteurs et l'extension du nombre des bénéficiaires, encore faut-il qu'ils en soient capables.

Conclusion 3 :

L'OIF est amenée à se repositionner pour se désengager de manière progressive de l'opérationnel terrain vers une position stratégique lui assurant une valeur ajoutée réellement distincte, lui permettant d'avoir un statut de leader vu sa spécificité et sa capacité de regroupement de toutes les expertises francophones.

Cette approche du positionnement de l'OIF invite à segmenter les recommandations dans le temps (court, moyen et long terme) et à répartir les rôles au sein du Programme entre les pays, les régions et le siège de l'OIF.

Recommandations

Recommandation 1 :

Reconduire le Programme OIF-FPT avec le même objectif principal concernant l'adéquation formation-emploi. Cette reconduction devrait toutefois tenir compte de certains éléments contextuels et prospectifs afin d'assurer le maintien de la pertinence du Programme au cours des prochaines années, ainsi :

À court terme (2015-2017) : miser sur la consolidation et l'institutionnalisation des résultats obtenus, au cours de la période 2010-2013, dans les 4 axes du Programme. Dans cet esprit le Programme OIF-FPT devrait poursuivre les activités en cours et introduire de nouveaux ajouts, tels que :

- Développer les activités en aval de la FPT, notamment le suivi-évaluation des programmes et des politiques et l'insertion des jeunes diplômés.
- Soutenir l'implantation de l'APC, en s'assurant de l'existence des conditions du succès (équipement, management...).
- Favoriser l'extension de l'usage des supports didactiques appropriés ; l'utilisation des TIC ; le partage des bonnes pratiques ; la mise en place de centres de documentation et de plateformes d'échanges et l'organisation de rencontres d'échanges entre formateurs.
- Soutenir les initiatives visant à renforcer l'accès à la FPT pour augmenter les effectifs et améliorer l'attractivité de ces formations en accompagnant les pays dans la recherche de sources de financement.
- Proposer une planification claire et connue de tous sur toutes les étapes (éléments) du processus permettant d'aller jusqu'au bout de l'activité (approche, programme) proposée, avec des jalons.
- Mettre en place des mesures de transferts visant à soutenir les programmes régionaux de soutien à la FPT (ASEAN, UEMOA, etc.).

Recommandation 2 :

À moyen terme (2018-2020) : opérer une transition afin de rapprocher davantage les activités du Programme avec le contexte régional dans lequel il est appelé à évoluer, et ce, afin d'assurer une plus grande pertinence face aux enjeux régionaux. Ceci implique :

- Une déconcentration des activités du Programme vers des pôles régionaux en mesure de prendre la relève de l'OIF. Ces pôles travailleraient à la mise en application des activités actuelles du Programme dans ses 4 axes en les adaptant aux besoins des pays, en faisant davantage appel à l'expertise présente dans la région et en travaillant en symbiose avec les grands opérateurs socio-économiques des régions (ASEAN, UEMOA, CEMAC, etc.).
- Utiliser davantage l'expertise locale (formée précédemment par l'OIF) et ce, afin d'étendre la pertinence du Programme au cours des trois années subséquentes à la phase consolidation, sous la responsabilité de décideurs régionaux ou locaux.
- Accompagner les pays dans la définition de leurs besoins et la promotion de compétences stratégiques permettant d'évoluer dans un monde changeant. Il faudra cependant, au cours des prochaines années, vérifier davantage la compatibilité des nouveaux programmes avec le cadre politico-administratif des ministères concernés ; soutenir les formateurs ; rendre plus attractive certaines filières pour favoriser le recrutement des élèves.
- Utiliser davantage l'expertise locale (formée précédemment par l'OIF) et ce, afin d'étendre la pertinence du Programme au cours des trois années subséquentes à la phase consolidation, sous la responsabilité de décideurs régionaux ou locaux.

Recommandation 3 :

À long terme (2021-2022) : mettre en place, au niveau central de l'OIF, des initiatives visant à renforcer la pertinence de la FPT en matière d'adéquation formation-emploi dans l'espace francophone. Ces initiatives devraient faire de l'OIF-FPT un « hub d'expertise en FPT », en mesure de diffuser son expertise, par exemple en utilisant le potentiel des TIC. Pour rendre possible une offre de service pertinente, des développements et des études de faisabilité devront être entrepris dès l'année prochaine (2015), tout en appuyant les initiatives de développement d'une offre de formation liée à l'économie verte.



2 : Le Programme OIF-FPT est-il en cohérence avec le rôle et les missions de l'OIF et son environnement ?

SOUS QUESTIONS	ÉLÉMENTS D'APPRECIATION	INDICATEURS	CIBLE INDICATEURS	INDICATEURS RENSEIGNÉS	CONSTATS	JUGEMENT
2.1 Dans quelle mesure les activités du programme, au cours de sa programmation 2010-2013, étaient-elles cohérentes avec le rôle et les missions assignées à l'OIF?	<ul style="list-style-type: none"> La grande majorité (+ de 75%) des activités du programme au cours de sa programmation 2010-2013 étaient cohérentes avec le rôle et les missions assignées à l'OIF 	<ul style="list-style-type: none"> Perception par le personnel de l'OIF, les opérateurs et les experts de la cohérence des activités du programme avec le rôle et les missions assignées à l'OIF Exemples de prise en compte des orientations langues, jeunes, femmes, NTI, développement durable mises de l'avant par l'OIF 	<ul style="list-style-type: none"> Très bonne cohérence : 75%+ Bonne cohérence : 50-74% Cohérence moyenne : 25-49% Faible cohérence : 24%- 	<p>À travers les activités du Programme le rôle de l'OIF qui ressort le plus fréquemment est celui de « transfert d'expertise ». Ainsi, que ce soit dans leurs réponses aux questionnaires ou lors d'entrevues les experts et les opérateurs de la FPT consultés estiment avoir été, le plus souvent, mobilisés par des activités de nature à :</p> <ul style="list-style-type: none"> Fournir une expertise dans des domaines clés; Concevoir des outils et des approches utiles aux intervenants de la FPT; Développer des plateformes de collaborations, d'échanges et de formations Nord-Sud et Sud-Sud. <p>Ce rôle principal est en cohérence avec les engagements du Programme OIF-FPT communiqués aux parties prenantes, à savoir que le programme vise à « apprendre à faire ». Toutes les formations ont été des formations/actions qui ont abouti à des productions (programme de formation, saisie de données pour l'élaboration de budget). Conséquemment, les acteurs les mieux informés savent que le Programme OIF-FPT n'est pas un bailleur de fonds, que ses ressources sont limitées et que son principal apport réside dans le transfert d'expertise. Les acteurs moins informés ne font pas ces distinctions en adressant aux représentants de l'OIF, ou ceux qui sont perçus comme tels, des demandes de natures financières.</p> <p>Le rôle de transfert d'expertise fait appel à des mesures de consolidation. On retrouve dans tous les pays soutenus par le programme de telles mesures. Ainsi, le Programme OIF-FPT mobilise tout au long du processus une série de moyens afin de favoriser le transfert de l'expertise, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> Une analyse précise du besoin, ce qui peut amener un recadrage de la demande initiale du pays, par exemple, dans le cas du Liban une activité de formation des chauffeurs de taxis qui se transforme en planification stratégique de la FPT; Un accompagnement, comme il a été souligné précédemment, qui couvre l'ensemble de la chaîne menant au résultat souhaité (de A à Z); La formation d'un noyau dur d'experts locaux qui pourront démultiplier les activités réalisées dans le cadre du Programme OIF-FPT; La mutualisation des expériences à travers des colloques, séminaires, Assises et la capitalisation des outils et des méthodologies (6 documents produits dans ce sens au cours de la période 2010-2013). <p>Malgré ceci la question du transfert et de la consolidation des acquis reste une question difficile compte tenu de signaux que les études de cas ont permis de capter :</p> <ul style="list-style-type: none"> Faute de soutien les formateurs peuvent revenir à leurs anciennes façons de faire; Les politiques et orientations adoptées en FPT peuvent se retrouver à évoluer dans un environnement administratif incompatible, voire même hostile; Les engagements de contrepartie des pays peuvent ne pas être au rendez-vous; Le modèle en cascade qui est souvent utilisé dans le cadre du programme OIF pour démultiplier l'expertise connaît souvent des ratés car le noyau dur formé peut être dispersé, insuffisant en quantité et en qualité, peu ou pas utilisé dans les suites du programme. <p>L'OIF est aussi un organisme international qui est porteur de missions et d'orientations. Le</p>	<p>Pour la période 2010-2013 le Programme OIF-FPT est en bonne cohérence:</p> <ul style="list-style-type: none"> Avec les stratégies nationales de chacun des pays concernés et vient en complémentarité avec les programmes des autres bailleurs de fonds nationaux et internationaux. La cohérence interne du Programme est également vérifiée, même si on note quelques insuffisances méthodologiques, mais qui seront certainement ajustées avec le temps. Le Programme OIF-FPT offre une bonne cohérence en fonction de son rôle principal de transfert de l'expertise francophone dans divers pays de l'espace francophone. Ce transfert est toutefois fragile compte tenu des aléas qui peuvent survenir dans les pays. Le Programme OIF-FPT offre une bonne cohérence avec les orientations de l'OIF en matière d'insertion professionnelle des jeunes. Le Programme OIF-FPT offre une assez bonne cohérence avec les orientations de l'OIF 	<p>La très bonne cohérence du Programme OIF-FPT avec le rôle et les missions de l'OIF se justifie par le fait qu'il mise sur le transfert d'une expertise recherchée, en phase avec les attentes des bailleurs et des pays.</p> <p>Cette expertise est cadrée en fonction des besoins et planifiée de façon à répondre, à toutes les étapes, au besoin initial.</p> <p>Le Programme prend en compte le besoin d'insertion professionnelle des jeunes en misant sur des filières professionnelles porteuses d'emplois.</p> <p>Concernant la promotion du français le Programme se définit surtout comme étant dédié au rayonnement d'une « expertise francophone ». Cette approche ne contribue pas directement à la promotion du français, promotion qui trouve aussi ses limites dans le cas de certains pays membres de la francophonie. Par contre, il faut souligner le fait que ce Programme permette de rompre avec l'image du français comme une langue élitiste.</p> <p>Le Programme OIF-FPT est en bonne cohérence concernant l'égalité des genres et le développement durable car ces orientations de l'OIF sont prises en compte à titre de déterminants dans les</p>



			<p>Programme OIF-FPT, bien que davantage en lien avec le développement économique des pays, doit aussi s'inscrire dans les missions et orientations mises de l'avant par l'OIF, notamment concernant la promotion du français, l'insertion socioéconomique des jeunes, l'égalité des genres, la diffusion et l'appropriation des TI dans l'espace francophone, le développement durable. D'ailleurs chacune de ces orientations stratégiques mise de l'avant par l'OIF ont un volet qui peut concerner le Programme OIF-FPT. Par exemple, dans la stratégie de promotion du français de l'OIF, un des objectifs de cette stratégie consiste à mettre en valeur l'apport de la langue française au développement économique en :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Faisant en sorte que la langue française soit un atout pour l'insertion professionnelle des jeunes; o Valorisant la langue française dans l'entreprise et le monde du travail en général; o Facilitant aux pays du Sud l'accès en français à la coopération et aux ressources financières internationales. <p>De même, dans la stratégie numérique de l'OIF, il est fait mention d'appuyer l'entreprenariat des jeunes dans le numérique. Dans la stratégie genre il s'agit, entre autres, de faciliter l'accès des filles à la FPT et au marché du travail. Et, concernant le développement durable, la stratégie prône la formation et le renforcement des capacités des acteurs du développement des pays de l'espace francophone dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement pour le développement durable.</p> <p>Plusieurs activités du Programme OIF-FPT sont en lien avec ces orientations stratégiques de l'OIF mais, le plus souvent, elles sont épisodiques et fragmentaires. Ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Concernant la promotion du français le Programme OIF-FPT se présente surtout comme un programme qui véhicule l'« expertise francophone en FPT ». Certains intervenants soulignent le fait qu'il contribue à briser l'image du français comme une langue réservée aux élites et aux rédacteurs de dictées savantes. On fait aussi valoir que la plupart des programmes de formation ont été rédigés en français ou traduit du français vers une langue nationale. o Concernant l'égalité des genres, les experts, les concepteurs, les opérateurs indiquent que cette égalité est un déterminant qui est pris en compte à toutes les étapes de l'AP ou de l'APC, et ce, quel que soit le pays qui a été desservi au cours de la période 2010-2013. Par exemple, la féminisation des documents fait partie du cadre de référence utilisé pour la rédaction des documents. Cependant, cela n'empêche pas les pesanteurs culturelles de jouer contre l'accès des filles dans certaines filières techniques, comme c'est le cas au Vietnam en mécanique automobile. o La plupart des programmes de la FPT appuyés par le Programme OIF-FPT font place à certains aspects du développement durable. Par exemple, au Vietnam on retrouve dans le programme de mécanique automobile des spécifications concernant la protection de l'environnement tel que le recyclage des huiles usées. Par contre on ne peut pas dire que le Programme OIF-FPT a permis, comme le suggère la stratégie de l'OIF, de déployer des efforts en direction des secteurs de l'énergie et de l'environnement pour le développement durable. o Pour les TIC, là encore, il s'agit d'un déterminant qui accompagne l'élaboration et la mise en œuvre des politiques nationales de FPT et des programmes de formation développés selon l'APC. L'introduction des TIC variera surtout selon son niveau de pénétration dans les entreprises du pays et selon les tendances numériques qui s'annoncent dans chaque secteur économique. Toutefois ce déterminant est aussi soumis aux contraintes des pays (par exemple l'accès à Internet n'est parfois pas disponible dans certaines régions). De plus, les interventions du Programme OIF-FPT couvre peu d'autres aspects ou les TIC pourraient être d'un apport en FPT : formation des formateurs, mode d'accès à la FPT, utilisation en pédagogie, dans la gestion des centres, etc. 	<p>concernant la promotion du français dans la sphère économique.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De même, une assez bonne cohérence, concernant l'égalité des genres et le développement durable. • Une cohérence moyenne en ce qui concerne l'appropriation des TIC en FPT. 	<p>processus de conception (politiques, programmes de formation, mesures d'employabilité, rédaction de guides et de supports didactiques, etc.). Cependant, le Programme peut prétendre être innovateur et à l'avant garde sur ces questions. Concernant les TIC le Programme OIF-FPT est en cohérence moyenne car cette orientation est prise en compte, comme les précédentes, à titre de déterminant pour la conception. Cependant, cette approche reste en deçà des orientations prises par l'OIF dans ce domaine et aussi du potentiel que l'on peut tirer des TIC en FPT.</p>
--	--	--	---	--	---



				<ul style="list-style-type: none"> o L'insertion socioprofessionnelle des jeunes est un souci permanent du Programme OIF-FPT puisqu'ils représentent les bénéficiaires finaux des formations APC et que les stratégies AP ont le souci prioritaire d'améliorer leur employabilité. Cela se traduit, entre autres, dans le choix d'appuyer des filières où les finissants seront en demande, par exemple l'agroalimentaire au Bénin et la gestion de grandes surfaces au Vietnam. Ou encore d'appuyer des mesures qui permettent aux jeunes d'avoir un meilleur profil d'employabilité (bilinguisme dans les PECO) ou d'auto-emploi (module d'entrepreneuriat implanté dans divers pays : Cambodge, Laos, Cameroun, certains PECO). 		
<p>2.2. Dans quelle mesure le programme, au cours de sa programmation 2010-2013, est-il cohérent (complémentaire et en synergie) avec les programmes et interventions d'autres partenaires, nationaux et internationaux, œuvrant dans le domaine de la FPT?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La grande majorité (+ de 75%) des activités du programme au cours de sa programmation 2010-2013 étaient cohérentes avec les programmes et interventions d'autres partenaires, nationaux et internationaux, œuvrant dans le domaine de la FPT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perception par les gestionnaires de l'OIF, les opérateurs de la FPT et les PTF de la cohérence du programme de l'OIF avec d'autres programmes et interventions en FPT • Exemples de complémentarités de passerelles d'effets de leviers avec d'autres programmes et mesures présentés dans les pays 	<ul style="list-style-type: none"> • Très bonne cohérence : 75%+ • Bonne cohérence : 50-74% • Cohérence moyenne : 25-49% • Faible cohérence : 24%- 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Programme OIF-FPT est en cohérence avec les recommandations du troisième Congrès international de l'UNESCO sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels « Transformer l'ETFP : Construire des compétences pour le travail et la vie » connu aussi sous le nom de « Consensus de Shanghai ». • Déjà, à travers sa programmation 2010-2013, le Programme OIF-FPT est en bonne cohérence avec la stratégie de la BAD en matière de capital humain pour l'Afrique (2014-2018). Pour une cohérence plus élevée le programme devra exploiter davantage les nouvelles opportunités offertes par les TIC. • Cette cohérence stratégique est aussi tout à fait en phase avec les grandes politiques prônées par les organismes internationaux tels que OCDE, UE, ASEAN, Banque Mondiale, ainsi qu'avec les politiques nationales des différents pays. • Selon les opérateurs de la FPT, la coordination entre bailleurs de fonds dans le cadre de l'exécution du Programme OIF-FPT reste limitée. Cette situation s'explique, en bonne partie, par le fait que c'est au pays de mobiliser les autres bailleurs de fonds. Comme convenu avec l'OIF, c'est de la responsabilité des Ministères d'informer les bailleurs et l'OIF des résultats produits par les uns et les autres. Dans certains pays, cette information a circulé, dans d'autres, les actions des bailleurs ont été cloisonnées par les Ministères. Cette situation limite l'accès du programme aux expériences acquises sur le terrain par les autres bailleurs qui travaillent eux aussi sur l'APC, et qui ont les budgets permettant d'équiper les établissements de formation tels que USAID, GIZ, la coopération chinoise, japonaise, Lux-Development, etc. • Les partenariats avec l'OIF dans le cadre du programme se sont avérés solides à travers les années en particuliers ceux avec le CCNB, le MELIS du Québec, le MEN français, l'APEFE. Ils représentent 30% du budget OIF-FPT, et ce, même avant 2010. Il est envisagé, par les responsables du programme de l'OIF, de développer des partenariats plus conséquents en termes financiers et, pour cela, de chercher d'autres sources de financement qui permettent d'augmenter les budgets initiaux. On doit aussi souligner le rôle important, en Asie du sud-est, des bureaux régionaux de l'OIF dans l'appui sur le terrain au programme OIF-FPT. • Plusieurs bailleurs de fonds, notamment l'Union Européenne, la Coopération française, la coopération Allemande et la Coopération Italienne interviennent en collaboration avec les différents gouvernements dans la mise à niveau de la FPT. Elles investissent généralement dans l'équipement et les infrastructures. Le Programme OIF-FPT vient compléter le travail de ces coopérations en fournissant les programmes et les composantes intangibles (formation des formateurs, gestion de la formation, qualité, etc.) qui donnent vie en quelque sorte aux installations financées par d'autres. En fait, peu de programmes, tel que celui de l'OIF-FPT, interviennent en formation professionnelle et technique dans le domaine « soft » de la conception des politiques programmes de formation, de la formation des formateurs et des cadres. Cette modalité de partage du travail « soft » avec les autres coopérations qui assument le « hard » permet d'éviter les doublons et ne requière pas de mécanismes de concertation lourds. • Au cours des dernières années les grands bailleurs de fonds (Banque mondiale, BAD, 	<p>Pour la période 210-2013 le Programme OIF-FPT est en bonne cohérence :</p> <p>L'approche intégrée pratiquée dans le cadre du Programme de l'OIF-FPT est tout à fait cohérente avec les stratégies nationales de lutte contre le chômage des jeunes et de lutte contre la pauvreté.</p> <p>Globalement le Programme OIF-FPT offre une bonne cohérence avec les programmes et interventions d'autres partenaires, nationaux et internationaux, œuvrant dans le domaine de la FPT. Le positionnement de l'OIF reflète un souci de cohérence et d'ouverture avec les acteurs nationaux et internationaux impliqués dans le développement de la FPT.</p> <p>Le Programme OIF-FPT est complémentaire et en synergie avec les programmes d'autres partenaires qui interviennent généralement dans les infrastructures et les équipements en FPT, alors qu'il s'investit davantage dans l'immatériel (transfert d'expertise en conception de politiques, de programmes, formation des formateurs/des cadres, capitalisation des bonnes pratiques, etc.).</p>	<p>Le Programme OIF-FPT est en très bonne cohérence avec les programmes et interventions d'autres partenaires nationaux et internationaux œuvrant en FPT. L'évaluateur estime, en effet, qu'aucune incohérence majeure du Programme, pour la période 2010-2013, n'a été observée dans les orientations et les modalités de mise en œuvre.</p> <p>Le véritable test de cohérence doit venir des pays qui, à un moment ou l'autre, doivent institutionnaliser et généraliser les résultats. L'état des lieux actuel permet de dire que ces résultats sont appréciés par ces derniers, mais pas de conclure qu'ils seront effectivement généralisés.</p>



			<p>Banque asiatique, Banque islamique, Banque Interaméricaine, Union Européenne) les grands coopérations qui interviennent dans le domaine de l'adéquation entre formation et emploi (USAID, MCC, Lux-Development, AFD, ACDI, Coopération Japonaise, GIZ, Coopération Suisse, APEFE, etc.) se sont tous mis à l'heure des plans de développement stratégique (AP) et de l'APC. Les appels d'offres des pays concernant le développement de la FPT, et pas seulement ceux de l'espace francophone, font tous référence à ces approches. Ce virage n'est évidemment pas attribuable au seul Programme OIF-FPT mais il y a certainement contribué car, depuis 1998, le programme intervient dans ce sens avec constance.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tous les bailleurs de fonds et les coopérations rencontrés dans le cadre des études de cas et dans le cadre de la revue documentaire ont une appréciation positive du Programme OIF-FPT. • Plusieurs experts et opérateurs souhaitent que l'OIF travaille avec les grands bailleurs de fonds, notamment lorsque l'intervention en arrive à passer de l'expérience pilote (développement et mise en œuvre d'un référentiel dans quelques écoles pilotes) à un niveau général et national (tous les référentiels et toutes les écoles professionnelles sont concernés). Ce changement d'échelle nécessiterait plus de moyens humains et financiers tant en termes d'expertise internationale qu'en termes de gestion du programme pour l'OIF. Cette façon de faire changerait la cohérence interne du programme qui est « d'apprendre à faire » et non de « faire faire ». Il serait alors important de former plus de cadres et de formateurs de manière à ce qu'ils puissent généraliser plus rapidement les outils de l'AP et de l'APC. En termes de généralisation, il serait souhaitable que l'OIF appuie les ministères pour solliciter l'appui des bailleurs afin de généraliser les approches et acquérir l'équipement qui correspond aux référentiels de formation et ainsi être secondés ou relayés vers des bailleurs de fonds ou des organisations dotées en ressources financières plus importantes. En cela, le partenariat avec l'APEFE en Asie du Sud-Est est exemplaire. Certains pays ont réussi ce dialogue avec les bailleurs de fonds, aidés en cela par le Programme OIF-FPT, comme le Sénégal et le Laos. • Les opérateurs de la FPT rencontrés lors des études de cas reconnaissent leur responsabilité institutionnelle concernant la mobilisation des contreparties pour assurer la mise en œuvre des politiques ou programmes développés dans le cadre du Programme OIF-FPT. Le caractère récent de plusieurs réalisations ne permet pas toujours de vérifier si, au-delà des intentions positives, ces contreparties seront effectivement et adéquatement mobilisées. • L'approche intégrée, retenue lors du démarrage du Programme OIF-FPT, est tout à fait cohérente avec les stratégies nationales de la FPT dans les pays ciblés. L'enquête menée a démontré la cohérence entre les différentes activités entreprises par l'OIF et les orientations des ministères chargés de la FPT. Le programme représente une convergence et des similitudes de vision de ce secteur, notamment pour l'APC. • Au Viêt-Nam : <ul style="list-style-type: none"> ○ Le choix de filières légères (gestion de grandes surfaces, gestion des stocks) convient au MEF car celui-ci possède moins de moyens que le MOLISA; ○ Le partenariat bâti entre le MEF, les écoles pilotes et l'entreprise commerciale Big C est exemplaire d'une relation gagnant-gagnant; ○ Les autorités vont poursuivre le travail engagé par l'OIF-APEFE dans d'autres secteurs. La convention de partenariat reconduite avec les autorités des pays en avril 2014 précise ces nouveaux secteurs pour la période 2014-2016. • Au Bénin, la Chine va créer un incubateur dans l'industrie agroalimentaire et aider à l'acquisition des équipements. Le Brésil intervient aussi dans cette filière. Il y a synergie avec ces partenaires, coordonnée par les décideurs Bénéinois. • Au Sénégal, il y a un rapprochement entre la réforme des lycées techniques, et ce qui se 	<p>Lorsque des partenaires et des bailleurs de fonds investissent dans l'immatériel ils le font en faisant appel aux mêmes approches méthodologiques favorisant l'adéquation entre formation et emploi.</p> <p>Le Programme OIF-FPT dispose aussi d'un réseau de partenaires internationaux qui collaborent directement à ses activités et réalisations : CCNB, MELS du Québec, MEN de France, APEFE de Belgique.</p> <p>Le Programme OIF-FPT s'inscrit aussi en forte cohérence avec les orientations et les politiques des pays dans lesquels il intervient.</p> <p>Les décideurs et les opérateurs de la FPT comprennent bien le partage des responsabilités entre le Programme et le, ou les ministères, locaux concernés. Ainsi, la responsabilité de la généralisation et de l'institutionnalisation des résultats leur échoit. Là réside une force et une faiblesse du Programme OIF-FPT. Force, car il s'agit de miser sur la responsabilisation des pays dans le processus de transfert d'expertise. Faiblesse, car la généralisation fait souvent appel à une mobilisation considérable de ressources dont le pays ne dispose pas toujours. Il faut alors se tourner vers des bailleurs de fonds. L'OIF-FPT pourrait davantage accompagner les pays dans leur dialogue</p>	
--	--	--	---	--	--



			<p>fait avec la Banque Mondiale et l'AFD, et ce, en lien avec la politique de la FPT du pays que le Programme OIF-FPT contribue aussi à développer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au Tchad diverses organisations internationales ont été impliquées dans les activités de l'AP: BM, BAD, la BID, UNESCO, AFD, Coopération suisse, GIZ. Cependant ces acteurs sont restés, jusqu'à présent, dans une attitude de « attendre et voir » quant à situer la complémentarité de leurs interventions avec le plan de développement développé dans le cadre de l'appui apporté par le Programme OIF-FPT. Il faut ici faire l'hypothèse que cette situation tient davantage à une question de volonté politique du gouvernement tchadien de mettre effectivement en œuvre ce plan en y apportant son appui et sa propre contribution. • Dans les PECO : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les classes bilingues s'inscrivent dans les priorités d'intervention fixées par les responsables politiques et FPT des pays. Toutefois, la pérennisation des classes bilingues francophones apparait davantage au niveau de l'engagement des ministères pour instituer le bilinguisme dans la FPT dans des métiers où les langues étrangères sont un atout, que dans les mécanismes prévus pour implanter ces classes. Dans le cas de l'Allemand les Ministères se sont engagés et ont formés des professeurs d'allemand. Dans le cas du français la même approche tarde à se manifester. ○ Pour le Programme OIF-FPT le choix de travailler sur les classes bilingues, permet de souligner la valeur ajoutée de l'OIF car tous ces pays bénéficient déjà d'un important appui de l'UE pour implanter l'APC. • Les fédérations professionnelles et sectorielles ainsi que de grands employeurs sont présents à certaines étapes de l'APC et de l'AP. Dans plusieurs pays ces partenariats sont nouveaux. Les employeurs et fédérations rencontrés dans le cadre des études de cas ont une appréciation positive de ces partenariats. Les directions d'écoles pilotes relatent aussi des expériences concluantes de rapprochement avec les entreprises. • Grace à l'intervention de l'OIF, on constate que : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les employeurs se montrent ouverts aux stages, à l'échange de ressources humaines et à certains appuis matériels (par exemple : don d'équipement déclassé pour la production, mais encore pertinent pour la formation). ○ La crédibilité des diplômés reste encore, dans bien des cas, à établir aux yeux d'employeurs souvent habitués à recruter sur d'autres bases et selon d'autres critères (par exemple : en embauchant des finissants universitaires sur la base de « qui peut le plus, peut le moins... ») ; ○ Les employeurs se disent ouverts à participer au suivi des finissants de la FPT afin d'aider les décideurs dans la prise de décision relative au maintien d'une filière (car pertinente) ou de son abandon. Les premières cohortes d'élèves finissants devraient se multiplier au cours des prochaines années et permettre de vérifier cette volonté d'implication des entreprises; ○ La formation continue est une option recherchée par plusieurs employeurs. Ils se montrent aussi ouverts à l'extension de nouveaux programmes dans une offre de services en formation continue ; ○ Les manuels, guides et outils développés intéressent beaucoup les services de formation internes des entreprises (par exemple : l'entreprise Big C au Vietnam a logé une commande d'adaptation de 10 modules de formation du programme « gestion de grandes surfaces » auprès d'une école pilote afin d'adapter celui-ci pour la formation continue de ses employés). Il en va de même pour les approches utilisées (APC, méthode participative, etc.) ; ○ Les programmes et les approches des autres bailleurs de fonds, diffèrent légèrement mais l'objectif est le même : permettre une meilleure employabilité des jeunes et leur donner les moyens d'améliorer leur niveau de vie. 	<p>avec les bailleurs de fonds afin d'accroître l'effet de levier créé par les réalisations du Programme OIF-FPT.</p> <p>Le Programme OIF-FPT contribue directement à une actualisation des liens avec les employeurs en favorisant l'implication de ceux-ci dans les processus de conception. Il appartient au pays, notamment aux directions des départements et des établissements de FPT, d'approfondir, diversifier et consolider ces partenariats, et ce, d'autant plus que les employeurs perçoivent bien les avantages d'une collaboration avec le secteur de l'enseignement.</p>	
--	--	--	---	---	--

Analyse

La cohérence du Programme OIF-FPT invite à travailler en complémentarité et partenariats avec d'autres coopérations, bailleurs de fonds et employeurs afin de prendre en compte les dimensions « quantité » et « diversité » de la problématique de l'adéquation et ainsi créer, aux plans national, régional et local des « clusters » où l'ensemble de la problématique de l'adéquation est pris en compte.

Le Programme OIF-FPT est en cohérence avec le rôle et les missions de l'OIF et son environnement, pour la période 2010-2013. Cependant, deux facteurs, un interne et l'autre externe, peuvent limiter cette cohérence dans un proche avenir :

- Le facteur interne concerne le mode d'intervention de l'OIF. Ainsi, le transfert d'expertise s'opère généralement à partir d'un postulat qui veut qu'en formant un noyau dur d'acteurs et en s'appuyant sur des écoles pilotes on puisse consolider ce transfert. Ce postulat est cependant fragile.
- Le facteur externe concerne les pays et leurs engagements à mettre en œuvre les orientations prises par l'OIF. D'une part, pour le Programme OIF-FPT ces orientations se veulent d'abord fonctionnelles et pragmatiques, en réponse aux besoins des pays. D'autre part, les pays membres se réunissent et projettent dans l'OIF des orientations idéalistes concernant la langue, le genre, le développement durable, le numérique, l'insertion professionnelle des jeunes. Pour que le pragmatisme rencontre davantage l'idéalisme dans le cadre du Programme, certains pays misent sur ce qui pourrait s'appuyer sur la crédibilité de l'OIF et sur des relais locaux ou régionaux, des « ambassadeurs » de bonne volonté en mesure de favoriser l'institutionnalisation des orientations de l'OIF.

Conclusions

Conclusion 4 :

Le Programme de l'OIF est assez cohérent avec les rôles et missions assignés à l'OIF. En misant sur le transfert d'expertise francophone dans le domaine de l'innovation en FPT, comme principal positionnement.

Bien que cela fasse partie des missions de l'OIF, l'accès à certaines filières demeure difficile pour les femmes dans quelques pays, compte tenu de l'environnement socio-culturel.

Concernant la promotion du français le Programme se définit surtout comme étant dédié au rayonnement d'une « expertise francophone ». Cette approche ne contribue pas directement à la promotion du français, promotion qui trouve aussi ses limites dans le cas de certains pays membres de la Francophonie. Par contre, il faut souligner le fait que ce Programme permette de rompre avec l'image du français comme une langue élitiste.

Conclusion 5 :

Le Programme de l'OIF est assez cohérent avec les stratégies nationales de lutte contre le chômage des jeunes, et vient en complémentarité avec les programmes des autres bailleurs de fonds nationaux et internationaux. L'OIF a réussi à éviter les doubles emplois ou concurrences entre projets comparables, financés par les autres bailleurs.

Dans le cadre du Programme l'OIF-FPT, les employeurs du secteur formel et informel déploient un plaidoyer propre à leur secteur d'activité et réussissent à orienter les prises de décisions publiques relatives au développement de la main-d'œuvre.

La professionnalisation des cursus a besoin des professionnels durant et après la phase développement des référentiels de compétences.

Recommandations

Recommandation 4 :

La Cohérence reflète le degré et la manière dont le Programme se complète avec d'autres missions de l'OIF. Il faudra ainsi s'assurer d'harmoniser la mise en œuvre des différentes interventions et diriger les interventions sur des filières porteuses d'emploi pour les jeunes et répondant à un maximum d'objectifs sociolinguistiques (nombre de jeunes, promotion du français, accès pour les filles, développement durable, TI) :

- Le processus actuel reste encore au niveau expérimental ou ponctuel. Il appelle une systématisation et un approfondissement du dispositif, notamment à travers l'organisation des professions pour développer des référentiels de métiers et de formations, pour promouvoir, de manière systématique, la formation des formateurs et des encadrants de stagiaires et aussi rechercher les économies d'échelle en coordonnant davantage les Programmes de l'OIF.
- Le Programme OIF-FPT devrait renforcer son positionnement dans le transfert d'expertise en évaluant si les approches qui ont fait sa force (AP, APC) sont en fin de cycle, ou en voie d'être banalisées, et miser sur l'introduction de nouvelles innovations qui permettent de répondre à la problématique de l'adéquation formation-emploi en termes de qualité, quantité, diversité et coûts, et ce, afin d'en renouveler la pertinence.
- La filière hôtellerie semble la plus propice pour l'encouragement à l'utilisation de la langue française et pourrait être proposée au niveau des pays asiatiques.

Recommandation 5 :

L'un des facteurs clés de la cohérence est d'avoir une bonne image des complémentarités éventuelles du Programme avec les autres intervenants, ce qui implique qu'il faudra élaborer des planifications stratégiques claires, participatives, définissant les jalons de progression et de maturation du système FPT, dans les pays d'intervention, en développant des stratégies en amont de la FPT (plan de pérennisation, plan de gestion des risques) et en encourageant les partenariats :

- partenariats entre les employeurs et les établissements via des conventions ;
- partenariats-jumelages entre établissements de formations ;
- partenariat entre les universités et centres de recherches dédiés à la FPT ;
- partenariats, publics / privés.



3 : Quelles sont les leçons que l'on peut tirer du Programme OIF-FPT et que renseignent-elles sur ses perspectives d'avenir?

SOUS QUESTIONS	ÉLÉMENTS D'APPRECIATION	INDICATEURS	CIBLE INDICATEURS	INDICATEURS RENSEIGNÉS	CONSTATS	JUGEMENT
3.1 Quelles sont les leçons (ou apports) qui sont identifiées par les acteurs clés concernant la conduite des activités du programme au cours de la période 2010-2013 ?	<ul style="list-style-type: none"> Hiérarchisation des apports en fonction du nombre de fois qu'elles sont identifiées par les acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de fois qu'un apport est identifié par le personnel de l'OIF, les opérateurs et les experts concernant la conduite des activités du programme au cours de la période 2010-2013 Exemples d'apports identifiés par les acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Leçons identifiées par 75%+ des acteurs Leçons identifiées 50-74% Leçons identifiées 25-49% Leçons identifiées 24%- 	<ul style="list-style-type: none"> Le Programme OIF-FPT est identifié par les acteurs clés comme un programme à valeur ajoutée, surtout en ce qui concerne l'analyse des emplois porteurs selon le marché de l'emploi et les besoins en main d'œuvre qualifiée. Cette valeur ajoutée se manifeste, selon les régions, les pays, les axes d'intervention, de la façon suivante : <ul style="list-style-type: none"> Un programme souple et adapté au contexte grâce à : <ul style="list-style-type: none"> Une approche régionale et intégrée des activités de l'OIF ; Une approche complète en FPT ; Des liens avec le marché du travail ; Une approche participative basée sur les besoins ; L'utilisation d'expertise francophone sur un mode sud-sud ; Une approche réaliste qui cible des résultats tangibles et graduels et dotée d'une planification concrète ; Un programme basé sur l'ouverture, l'écoute et la volonté de pérennisation qui se manifestent à travers : <ul style="list-style-type: none"> L'accès à des sources de financement substantielles et pérennes ; L'ouverture à la complémentarité et au travail avec d'autres partenaires internationaux ; L'ancrage du transfert d'expertise grâce à des mécanismes institutionnels et au renforcement de l'expertise locale ; Un programme apprenant et en évaluation et évolution continue, grâce à : <ul style="list-style-type: none"> Un réseau d'échange et de partage des savoirs et des expériences, réel et virtuel (capitalisation des expertises, partenariats institutionnels) ; L'organisation régulière d'ateliers et d'Assises permettant l'émergence de pratiques réflexives ; La co-construction de nouvelles pratiques et de nouveaux savoirs professionnels ; L'évaluation régulière du programme, interne et externe. Une mission d'évaluation indépendante, conduite en 2012, pour évaluer le programme OIF-APEFE en Asie du sud-est a identifié les enseignements suivants : <ul style="list-style-type: none"> Le programme s'inscrit dans une coopération régionale forte ; Une motivation forte des cadres ministériels et des enseignants dans les écoles pilotes ; Une véritable co-gestion efficace du programme ; Un bon renforcement des capacités car le programme repose sur l'expertise locale ; La nécessité d'amplifier la présence des secteurs économiques dans le programme ; La nécessité de continuer le programme pour voir les résultats se concrétiser, en gardant le même système de gouvernance mais en renforçant les contacts avec les entreprises, les partenaires sociaux et la société civile. Concernant la durabilité des résultats du programme de l'OIF et leur consolidation sur les plans institutionnel, socioéconomique et financier, les leçons suivantes sont identifiées : <ul style="list-style-type: none"> Le transfert d'expertise commence par les acquisitions et la motivation des personnes. À cet effet, les personnes ayant participé au programme affirment avoir changé sur le plan des attitudes (relation avec l'employeur, avec les collègues, avec les enquêteurs) 	<p>Pour la période 2010-2013 les principales leçons qui se dégagent de la documentation et des propos des acteurs clés concernant la conduite du Programme OIF-FPT sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Continuer et approfondir les composantes qui font du Programme OIF-FPT un programme à valeur ajoutée par rapport à ce qui se fait en FPT, notamment dans le domaine des activités en aval qui permettent de boucler et relancer le cycle d'innovation en FPT (suivi-évaluation, sanction et diplomation, qualité, consolidation et institutionnalisation du transfert d'expertise, etc.). Renforcer l'implication des entreprises et des employeurs dans les activités de développement de la FPT aux plans national, régional et local. Intensifier l'approche régionale et le recours aux expertises locales (sud-sud). Garder une longueur d'avance dans l'innovation en FPT en misant sur les technologies de pointe et le potentiel des TIC en FPT. Maintenir les exigences d'institutionnalisation, de mise en œuvre des 	<p>Le Programme OIF-FPT se démarque nettement dans l'univers des multiples programmes de même nature. Il permet, entre autres, de vivre des expériences uniques de rapprochement entre des acteurs peu habitués à travailler ensemble, cela en aboutissant sur des résultats tangibles.</p> <p>Ces expériences significatives sont vécues en utilisant le français comme langue véhiculaire et utilitaire. Et, dans les contextes de traduction, ces expériences permettent de faire du français une langue de référence et de rayonnement international.</p>



3 : Quelles sont les leçons que l'on peut tirer du Programme OIF-FPT et que renseignent-elles sur ses perspectives d'avenir?

SOUS QUESTIONS	ÉLÉMENTS D'APPRECIATION	INDICATEURS	CIBLE INDICATEURS	INDICATEURS RENSEIGNÉS	CONSTATS	JUGEMENT
				<p>et au niveau de certains savoirs faire. Ils ont acquis une bonne méthode pour l'implantation-suivi des résultats;</p> <ul style="list-style-type: none"> o Le Programme OIF-FPT se démarque nettement dans l'univers des multiples programmes de même nature. Il permet, entre autres, de vivre des expériences uniques de rapprochement entre des acteurs peu habitués à travailler ensemble; o Les conventions avec les États légitiment les interventions de l'OIF, car elles sont basées sur les besoins identifiés par les pays, ce qui permet aussi de pérenniser les résultats dans le cadre institutionnel des pays bénéficiaires. Par exemple, en Asie du sud-est les contreparties et les engagements des pays définis dans la convention de partenariat ont été respectés : les nouveaux programmes démarrent, recrutent des élèves, forment, évaluent, sanctionnent et accompagnent l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Ce même type de respect et d'institutionnalisation des engagements conventionnés dans les PECO tarde toutefois à se manifester; o Selon les études de cas terrain, il serait souhaitable que le Programme OIF-FPT accompagne davantage les pays dans leur dialogue avec les grands bailleurs de fonds, et ce, afin de favoriser le passage à des activités de généralisation souvent plus coûteuses; <ul style="list-style-type: none"> • Concernant la mise en œuvre de l'APC, les leçons qui se dégagent sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> o L'APC est désormais l'Approche soutenue par tous les bailleurs de fonds et coopérations qui travaillent sur l'appui au développement et la mise à niveau de la FPT. Elle a gagnée en notoriété mais perdu en nouveauté et innovation. o Pour les formateurs : le guide d'évaluation fait toute la différence, alors qu'il fut toujours le parent pauvre dans les autres approches. L'approche est cependant perçue comme augmentant la charge de travail; o Pour les gestionnaires cela permet d'avoir un tableau de bord clair pour la gestion des établissements. o Une plateforme contenant toutes les productions développées dans le cadre de l'APC ainsi que des possibilités d'échanges s'avère un outil essentiel pour les pays où l'utilisation d'internet est chose courante; o Le processus de l'APC induit plusieurs changements chez les acteurs de la FPT, lesquels restent souvent à consolider. Par exemple, chez les formateurs, l'APC modifie leur rôle traditionnel de « transmetteur » pour celui de « concepteur d'activité d'enseignement-apprentissage » ce qui requiert un renforcement des compétences pédagogiques et didactiques des formateurs qui couvrent tout le processus d'acquisition d'une compétence, notamment jusqu'au transfert des acquis en situation de travail; o Pour les planificateurs de la FPT qui participent à une étude préliminaire ou à une AST, étapes de l'APC où les employeurs sont fortement impliqués, il s'agit souvent d'une première expérience qui permet de relier, quantitativement et qualitativement, la demande du marché de l'emploi à l'offre de formation. o Les experts considèrent que les formations qu'ils dispensent auprès des formateurs sont trop condensées. Du temps est requis pour approfondir les acquis; o La plus-value de l'APC permet d'améliorer l'utilisation des technologies de pointes qui améliorent la productivité ainsi que les TIC. Ces attentes sont mentionnées par les employeurs lors des AST et, normalement, elles doivent faire partie du cahier de 	<p>contreparties nationales et de capitalisation de l'expertise locale développée.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer à développer les plateformes, les mécanismes de partage et les apports documentaires qui faciliteront le travail des formateurs et des gestionnaires d'établissements de formation. <p>Les efforts d'encadrement de supervision et d'accompagnement représentent des atouts du Programme de l'OIF.</p> <p>La formation/action, est une des clés de réussite du Programme, d'autant plus que les experts proviennent d'environnements différents.</p> <p>On peut estimer à plus de 90% les bénéficiaires qui affichent leur satisfaction concernant les capacités des experts et de leurs techniques d'animation.</p> <p>Les premières observations concernant l'employabilité des bénéficiaires ne sont pas encore observables étant donné le caractère encore récent des programmes de formation. Cependant il est tout à fait concevable que soient généralisés et évalués les résultats actuels dans le développement de nouveaux programmes. De même les</p>	



3 : Quelles sont les leçons que l'on peut tirer du Programme OIF-FPT et que renseignent-elles sur ses perspectives d'avenir?

SOUS QUESTIONS	ÉLÉMENTS D'APPRECIATION	INDICATEURS	CIBLE INDICATEURS	INDICATEURS RENSEIGNÉS	CONSTATS	JUGEMENT
				<p>charge des concepteurs du futur programme et des Guides d'accompagnement de la formation. Il conviendrait d'encourager cette dynamique par un soutien approprié : équipements, formation des formateurs à l'utilisation des technologies de pointes du secteur, encouragement à l'utilisation des TI comme outils pédagogiques dans toutes les matières par des leçons modèles (des scénarios pédagogiques), etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les succès obtenus avec l'APC font que l'objectif principal recherché aujourd'hui est de pérenniser et d'institutionnaliser ceux-ci par des procédures de généralisation, d'ancrage, de consolidation et de développement. Vient ici, en première place, le renforcement des compétences techniques et pédagogiques des formateurs à travers des activités qui favorisent les échanges et les partages. Ces activités de renforcement gagneraient à être prises en charge au plan local ou régional tout en étant appuyées par une expertise internationale de premier plan (jumelage, ressources en ligne, documentation adéquate, supports didactiques généralisables, canevas de base pour les formations, outils et matrices d'évaluations, standardisation des titres et des diplômes, etc.). ● Concernant la mise en œuvre de l'AP, les leçons qui se dégagent de la période 2010-2013 sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ○ L'opération CDMT, qui s'inscrit dans l'AP, est très importante dans la mesure où elle permet de prévoir le niveau de mobilisation financier que requiert la mise en œuvre des objectifs du plan de développement sur une longue période; ○ L'organisation et l'institutionnalisation de passerelles avec la loi de finance et la planification du budget de l'État seront la clé du succès et de la durabilité de l'outil et de l'ensemble de l'AP; ○ Le Programme OIF-FPT a permis le développement d'outils adaptés aux contextes nationaux pour les politiques sectorielles selon l'AP. ● Concernant la mise en œuvre des classes bilingues, les leçons qui se dégagent de la période 2010-2013 sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Il y a une forte demande pour la mobilisation d'expertises francophones diverses permettant de refléter plusieurs contextes de mises en œuvre des bonnes pratiques et d'expériences réussies en FPT : APC, approche sectorielle, suivi-évaluation, approche qualité, etc.; ○ Les personnes interviewées dans le cadre de l'étude de cas en Roumanie souhaitent la création d'une cellule de production composée de formateurs compétents qui réaliseront des contenus unifiés pour chaque matière. On souhaite aussi que l'OIF voit à la traduction des modules disponibles (en d'autres langues européennes notamment); ○ Les formations dans la filière tourisme ont eu un effet direct sur la qualité de l'enseignement des enseignants avec le transfert d'expertise pour l'élaboration de fiches pédagogiques, l'évaluation de la méthode des professeurs pour donner leur cours; ○ Une organisation de rencontres d'échanges entre formateurs et une mise en place d'une plateforme d'échange contenant toutes les productions est fortement souhaitée par les participants. 	<p>plans nationaux sectoriels pourront renforcer, quand ils intégreront ces résultats, l'employabilité dans leurs programmes.</p> <p>L'OIF a fait de l'employabilité et de l'insertion socioprofessionnelle un objectif majeur lié aux spécificités économiques des secteurs ciblés et aux attentes des professionnels opérant dans ces secteurs.</p>	



3 : Quelles sont les leçons que l'on peut tirer du Programme OIF-FPT et que renseignent-elles sur ses perspectives d'avenir?						
SOUS QUESTIONS	ÉLÉMENTS D'APPRECIATION	INDICATEURS	CIBLE INDICATEURS	INDICATEURS RENSEIGNÉS	CONSTATS	JUGEMENT
				<ul style="list-style-type: none"> Concernant l'employabilité des jeunes les leçons qui se dégagent de la période 2010-2013 sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> Le programme de l'OIF a permis le développement de l'employabilité des jeunes. En Afrique et en Asie, ce résultat reste fragile s'il n'est pas accompagné de mesures de suivi. Le Programme OIF-FPT pourra éventuellement être évalué grâce au taux d'insertion des premiers diplômés des programmes développés selon l'APC. Dans les PECO, il est demandé d'accompagner les jeunes des classes bilingues par des mesures de consolidation notamment par stages et/ou des occasions d'utilisation de la langue française pour les classes bilingues; Le Programme OIF-FPT contribue à une amélioration de l'employabilité des diplômés grâce au développement de l'esprit d'initiative et d'une nouvelle culture vis-à-vis du marché du travail. 		
3.2 Quelles sont les perspectives qui sont identifiées par les acteurs clés concernant les activités du programme au cours du prochain quadriennium?	<ul style="list-style-type: none"> Hiérarchisation des perspectives en fonction du nombre de fois qu'elles sont identifiées par les acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de fois qu'une perspective est identifiée par le personnel de l'OIF, les opérateurs et les experts concernant les activités du programme au cours du prochain quadriennium Exemples de leçons identifiées par les acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Perspectives identifiées par 75%+ des acteurs Perspectives identifiées 50-74% Perspectives identifiées 25-49% Perspectives identifiées 24%- 	<ul style="list-style-type: none"> Concernant les perspectives globales du Programme OIF-FPT : <ul style="list-style-type: none"> Il est souhaité unanimement une reconduction du programme de l'OIF au cours des prochaines années en conservant sa nature et ses acquis et en le faisant évoluer vers de nouvelles filières. La planification des actions subséquentes n'est pas toujours claire pour toutes les personnes concernées, parfois on ignore totalement comment les prochaines étapes seront réalisées. Par exemple au Bénin, les décideurs au niveau du ministère semblent connaître les prochaines étapes, mais pas les inspecteurs ni les formateurs ni les planificateurs. Plusieurs interviewés souhaitent posséder, une réflexion prospective claire concernant les moyens à mettre en œuvre, pour l'implantation et la pérennisation des interventions faites dans le cadre du programme. De manière générale les acteurs clés sont d'avis qu'il faudra que l'OIF s'assure : <ul style="list-style-type: none"> Que les responsables de la FPT de chaque pays associent davantage le secteur privé aux réformes en FPT; De mieux cerner les besoins émergents des pays; D'agir sur les conditions d'implantation des réformes et des programmes dans les établissements de formation; De développer la professionnalisation des enseignants de la FPT; De développer les outils de suivi-évaluation et l'approche qualité en FPT. Pour faire évoluer le programme l'échange d'expériences entre les praticiens est le moyen le plus valorisé par les opérateurs et les experts; Certains acteurs ont des attentes qui ne cadrent pas avec le rôle du Programme OIF-FPT (transfert d'expertise) : formation de milliers de formateurs, équipement des filières de formation, soutien à l'implantation, octroi de bourses, stages nationaux ou à l'étranger, etc. Un effort de communication régulier et ciblé semble nécessaire pour recadrer ces attentes; L'analyse des risques qui peuvent compromettre la concrétisation du programme devra être affinée en se basant sur la situation de chaque pays. Le cas du Mali est, à cet égard, exemplaire. La guerre dans le nord du pays est venue défaire des années d'effort dans la mise à niveau de la FPT ; Sur un plan plus micro il faudra, au cours des prochaines années : <ul style="list-style-type: none"> Intensifier et approfondir la formation des formateurs et des cadres qui bénéficient du transfert d'expertise ; Produire davantage de manuels et de supports didactiques ; Accompagner les designs d'installation des équipements et leur utilisation en 	<p>Les principales perspectives identifiées par acteurs clés concernant la poursuite du Programme OIF-FPT au cours des prochaines années sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Reconduire le Programme avec quelques modifications (par exemple, prise en compte de nouvelles filières qui favorisent l'emploi pour les jeunes). Renforcer les mécanismes de consolidation et de pérennisation des résultats. Renforcer les équipes de formateurs et de cadres qui bénéficient du transfert d'expertise. Développer davantage les partenariats locaux, régionaux et nationaux, notamment avec le monde du travail. Accentuer les dynamiques de collaboration et de développement sud-sud. Utiliser davantage le potentiel des technologies de pointe et les TIC dans les diverses filières de la FPT. 	<p>Une reconduction du Programme OIF-FPT est souhaité unanimement, en conservant sa nature et ses acquis et en introduisant de nouveaux ajouts</p> <p>L'incertitude (perçue auprès des personnes interviewées) sur les moyens à mettre en œuvre, pour l'achèvement, la consolidation et la pérennisation des interventions faites dans le cadre de ce Programme, fragilise ses acquis.</p>

3 : Quelles sont les leçons que l'on peut tirer du Programme OIF-FPT et que renseignent-elles sur ses perspectives d'avenir?

SOUS QUESTIONS	ÉLÉMENTS D'APPRECIATION	INDICATEURS	CIBLE INDICATEURS	INDICATEURS RENSEIGNÉS	CONSTATS	JUGEMENT
				<p>pédagogie;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagner les établissements dans les efforts de promotion et de marketing entourant les nouveaux programmes ; ▪ Développer les incitatifs et les reconnaissances (badges, bourses, diplômes, certifications, voyages, etc.) ; ▪ Développer des plateformes numériques accessibles sur internet (formation en ligne, bibliothèques virtuelles, outils numériques, etc.). <ul style="list-style-type: none"> • Perspectives suggérées par les acteurs clés pour l'axe APC : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les bonnes pratiques sont installées chez les bénéficiaires directs, une clarification des étapes subséquentes permettra à tous de s'investir en connaissance de cause. La généralisation de l'APC doit être soutenue dans le cadre d'un plan national définissant les objectifs économiques, sociaux et politiques du pays. Il est indispensable d'assurer une coordination centrale et suffisamment souple pour garantir, sur le plan local, les responsabilités, la communication, la répartition des tâches, l'évaluation, la mise en place de partenariats stratégiques avec le marché du travail et l'appropriation des enjeux de l'égalité des genres par les gestionnaires d'établissements de formation; ○ Pour une meilleure gouvernance du système, l'OIF devra encourager les gouvernements à accorder aux établissements les moyens pour la mise en œuvre de projets d'établissements qui englobent un partenariat avec les employeurs. De même que prévoir un contrat de maintenance des équipements et rationaliser leur utilisation pour chaque établissement/filière et institutionnaliser le programme de formation continue des formateurs. • Perspectives suggérées par les acteurs clés pour l'axe AP : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les opérateurs de la FPT recommandent un financement stable, reposant sur les fonds de l'État, capable d'assurer le développement et la mise en œuvre des stratégies sectorielles de la FPT. L'AP n'intervient qu'au niveau central et pour une seule composante de l'appareil d'État (la FPT), sa pérennisation est problématique si d'autres composantes de l'État ne sont pas touchées et si le budget de l'État ne suit pas le même processus; ○ Le Programme OIF-FPT devrait favoriser le transfert d'expertise sur la gouvernance et l'organisation de la FPT au plan national (pilotage, régulation, suivi-évaluation) et local (projet d'établissement); ○ Le Programme OIF-FPT devrait aider les gouvernements à instaurer une démarche qualité dans la FPT. • Perspectives suggérées par les acteurs clés pour les classes bilingues : <ul style="list-style-type: none"> ○ Il est souhaitée par les interviewés des PECO d'harmoniser les diplômes et les titres académiques en fonction des exigences de l'union européenne; ○ Les contenus de la formation gagneraient à être adaptés aux contextes locaux; ○ Les documents devraient être disponibles en français et dans la (les) langue(s) nationale(s); ○ Le Programme OIF-FPT permet de vivre des expériences concrètes menant à des résultats tangibles. Ces expériences significatives sont vécues en utilisant le français comme langue véhiculaire et utilitaire. Et, dans les contextes de traduction, ces expériences permettent de faire du français une langue de référence et de 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les outils de suivi-évaluation et de l'approche qualité en FPT. • Développer la professionnalisation des enseignants en FPT. <p>De l'avis de tous les intervenants, le Programme de l'OIF, a été un succès et un des objectifs recherchés aujourd'hui, est de le pérenniser et de l'institutionnaliser par des procédures de généralisation, d'ancrage et de développement, en collaboration avec les secteurs concernés.</p>	



3 : Quelles sont les leçons que l'on peut tirer du Programme OIF-FPT et que renseignent-elles sur ses perspectives d'avenir?

SOUS QUESTIONS	ÉLÉMENTS D'APPRECIATION	INDICATEURS	CIBLE INDICATEURS	INDICATEURS RENSEIGNÉS	CONSTATS	JUGEMENT
				<p>rayonnement international;</p> <ul style="list-style-type: none"> o Pour une meilleure efficacité il faudra mieux connaître les programmes d'appui à la FPT européens (ex. CEDEFOP) afin de mieux se coordonner dans les PECO, et faire des liens avec les programmes supranationaux (Union Européenne, ASEAN, etc.). o Il faudra, au cours des prochaines années : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Appuyer la pédagogie d'utilisation des laboratoires de langues; ▪ S'assurer des efforts de contreparties et d'institutionnalisation des classes bilingues dans les PECO. • Perspectives suggérées par les acteurs clés pour l'axe insertion professionnelle des jeunes : <ul style="list-style-type: none"> o Plusieurs acteurs recommandent de communiquer sur les gains économiques que peut apporter l'implication des employeurs dans la FPT et qui démontrent une réelle ouverture vers ces derniers et leurs problèmes d'embauche et de gestion de la main d'œuvre; o Plusieurs opérateurs et experts suggèrent de développer au sein des programmes de formation les compétences qui vont favoriser l'employabilité des jeunes (travail en équipe, communication, recherche d'emploi, savoir être, etc.); o L'OIF gagnerait, selon plusieurs opérateurs et experts, à travailler davantage avec certaines branches professionnelles locales, par exemple, celle du secteur hôtellerie-tourisme, du transport et de la logistique, des industries de grandes consommations. • Sauf pour les TIC et l'emploi pour les jeunes, il faut noter que peu d'acteurs clés se réfèrent, lorsqu'il s'agit des perspectives du Programme OIF-FPT aux orientations de l'OIF en matière de promotion du français, d'égalité des genres, de développement durable. 		

Analyse

L'Approche du Programme OIF-FPT est souple, participative, adaptée au contexte et basée sur les besoins des pays bénéficiaires. Elle est pensée pour intégrer le contexte régional tout en s'imprégnant de l'identité propre de l'OIF. Il s'agit d'approche intégrée en FPT qui s'assure de tisser des liens étroits avec le marché du travail, tout en ciblant des résultats tangibles et graduels et se dotant d'une planification concrète.

Le Programme OIF-FPT se définit par une ouverture vers des sources de financement substantielles et pérennes, ainsi que la complémentarité et le travail avec d'autres partenaires internationaux.

Le Programme OIF-FPT a mis en place un réseau (réel et virtuel) d'échange et de partage des savoirs et des expériences (capitalisation des expertises). L'organisation régulière d'ateliers et d'Assises permet l'émergence de pratiques réflexives, tout comme l'exercice d'évaluation régulier qui donne les moyens de vérifier l'atteinte des résultats et, le cas échéant, d'ajuster les orientations stratégiques.

Conclusions	Recommandations
<p>Conclusion 6 :</p> <p>La formation professionnelle contribue au développement économique. Le Programme OIF-FPT vise des changements substantiels (autonomisation, employabilité...) qui s'inscrivent dans la durée. Le suivi des inscrits dans les établissements pilotes, leur orientation ainsi que leur accompagnement pour leur insertion dans le marché du travail ne sont pas prévus puisque la</p>	<p>Recommandation 6 :</p> <p>Renforcer ces résultats par des actions de pérennisation, d'accompagnement dans l'immédiat et d'appui à l'insertion des bénéficiaires, pour ne pas voir se disperser leurs acquis. Les moyens suivant pourraient être mobilisés : Une analyse du marché de l'emploi ainsi que l'actualisation des données relatives à ce marché permettront d'identifier les « bonnes » filières à développer ou à créer. Il sera utile d'établir et diffuser un répertoire des personnes formées à l'APC, et à l'AP et chercher leur redéploiement</p>

3 : Quelles sont les leçons que l'on peut tirer du Programme OIF-FPT et que renseignent-elles sur ses perspectives d'avenir?

SOUS QUESTIONS	ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION	INDICATEURS	CIBLE INDICATEURS	INDICATEURS RENSEIGNÉS	CONSTATS	JUGEMENT
				<p>sortie de la 1^{ère} cohorte n'est prévue qu'en 2016, bien que le développement de l'esprit entrepreneurial pourra se faire en parallèle (comme activité para scolaire). Pour mobiliser ce qui contribue directement au transfert d'expertise les experts soulignent l'obligation de réunir trois ingrédients qu'on ne retrouve pas dans les dispositifs traditionnels de formation, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> Des informations sur les compétences requises directement disponibles sur le lieu de travail, ce qui réduit l'écart entre le temps d'apprentissage et le temps de l'application ou la mise en œuvre. Des solutions aux problèmes immédiats grâce à des outils de recherche, d'assistance ou de mise en relation qui fournissent des réponses fonctionnelles, avec des gains de temps et d'efficacité. Un accompagnement dans la mise en œuvre jusqu'au constat d'une amélioration de la performance. <p>Conclusion 7 : La formation-action mise en pratique dans les activités du Programme OIF-FPT est très appréciée, ainsi que la participation des formateurs et des directions à l'identification de leurs besoins de formation, sur des pédagogies actives, des contenus en lien avec le contexte du pays, et la responsabilisation des formateurs et des directeurs concernant le plan de transfert qu'ils se donneront. Cependant le soutien des gestionnaires après la formation, n'est pas programmé.</p> <p>La formation professionnelle est aussi l'affaire des employeurs, de l'université et de la société civile. L'implication de tous les acteurs concernés n'est pas toujours systématique, notamment celle des employeurs, qui non seulement peuvent participer à l'élaboration des curricula, mais aussi participer à la mise en œuvre via des mécanismes de partenariat clairs.</p> <p>Dans le contexte actuel aussi bien dans le Programme de l'OIF-FPT que dans les stratégies de la FPT dans les pays concernés plusieurs fonctions sont inexistantes et un programme, même élaboré selon l'APC, ne comblera pas toutes les lacunes et ne permettra pas d'atteindre les objectifs escomptés sur le plan qualité.</p>		
				<p>dans d'autres programmes. Contribuer à la mise en place d'un système d'information sur le marché du travail (SIMT), ainsi que d'un système d'information de gestion des centres de formation professionnelle avec un suivi des bénéficiaires et des lauréats sous forme d'un ERP⁵ domicilié au niveau central et alimenté au niveau local et régional. L'ERP de base sera installé au niveau central du Ministère, avec un paramétrage adéquat en fonction des spécificités de chaque entité. Soutenir les initiatives visant à renforcer le suivi-évaluation des dispositifs FPT. Appuyer la mise en place de Cellules d'Orientation et d'Insertion Professionnelle (COIP) au sein des établissements de la formation professionnelle pour les inscrits et les lauréats ; l'accueil, la communication, l'orientation vers les filières adéquates, le suivi pendant et post formation, la formation « complémentaire », la veille et l'orientation vers le marché de l'emploi. Ce qui permettra d'instaurer des mesures de soutien à l'insertion professionnelle, en développant des habiletés de vie chez les bénéficiaires et en instaurant des activités de développement de l'esprit entrepreneurial, par exemple. Mettre en place des mécanismes d'adaptation permanente du système en fonction des impératifs changeants du contexte économique.</p> <p>Recommandation 7 : Renforcer le contrôle qualité de la FPT, par le biais de : l'appui de la formation des gestionnaires d'établissements sur les méthodes d'élaboration d'un projet d'établissement. le soutien à la mise en place de partenariats entre les employeurs et les établissements via des conventions établies dans le projet d'établissement. la formation des responsables de la FTP sur la gouvernance pour un meilleur fonctionnement du système de FTP.</p> <p>La qualité d'une formation professionnelle passe par le transfert des acquis en milieu de travail. Il faudra donc encourager la proximité avec les entreprises en appuyant la création de formules nouvelles, telles que l'apprentissage élargi aux entreprises industrielles, ou la création de centres de formation dédiés à des complexes ou des zones industrielles et gérées par le secteur privé, ou encore, par la mise en place d'une nouvelle génération d'instituts sectoriels de formation dont la gestion est assurée directement par les professionnels concernés.</p> <p>Encourager l'institutionnalisation et la création de passerelles pour ouvrir de nouvelles perspectives aux lauréats de la formation professionnelle ce qui permettra de certifier la qualité de leur diplôme.</p> <p>Finalement, pour un fonctionnement de qualité d'un établissement de formation professionnelle, il est conseillé d'avoir des structures chargées des fonctions principales d'un dispositif de formation:</p> <p>Accueil, Orientation, Ingénierie de formation, Gestion pédagogique, Formation des formateurs et du personnel, Gestion des ressources humaines, Ces différentes fonctions peuvent être accomplies avec l'aide des employeurs.</p>		<p>Gestion des affaires administratives Gestion financière, Formation continue, Insertion des stagiaires, Appui à la création d'entreprises, et</p>

⁵«Enterprise Resource Planning», signifiant littéralement en anglais, « planification des ressources de l'entreprise », et traduit en français par « progiciel de gestion intégré ». Ce type de logiciel correspond au support de base capable d'assurer une « gestion intégrée » d'une organisation, par l'interconnexion et l'intégration de l'ensemble de ses fonctions dans un système informatique centralisé.

3 : Quelles sont les leçons que l'on peut tirer du Programme OIF-FPT et que renseignent-elles sur ses perspectives d'avenir?

SOUS QUESTIONS	ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION	INDICATEURS	CIBLE INDICATEURS	INDICATEURS RENSEIGNÉS	CONSTATS	JUGEMENT
	<p>Conclusion 8 : Les formateurs ainsi que les inspecteurs et autres acteurs de la formation professionnelle se trouvent souvent isolés et incapables de répondre à des exigences de l'APC ou de l'AP (difficulté d'élaborer une leçon en français, de choisir des exercices d'évaluation, de distinguer les effets des résultats dans un cadre d'analyse logique).</p> <p>Les différentes catégories de bénéficiaires de l'expertise du Programme OIF/FPT ne constituent pas aujourd'hui des communautés professionnelles, ils sont plutôt collègues et travaillent chacun de manière isolée. Ils ont cependant tous souligné l'intérêt du partage réalisé lors des ateliers de formation. L'enrichissement qu'apportent les ateliers regroupant des personnes partageant les mêmes intérêts pour la FPT est reconnu par les participants qui souhaitent que ces activités continuent.</p> <p>Conclusion 9 : L'environnement de travail immédiat n'est pas un lieu de renforcement de compétences, ni de stimulant pour la créativité et l'innovation.</p> <p>Le Programme ne semble pas avoir suffisamment investi dans les sphères dans lesquelles se déploie l'innovation en FPT. Parmi ces sphères celles qui concernent les TIC, les technologies de pointe, l'économie verte, les savoirs comportementaux offrent un potentiel intéressant pour un positionnement pertinent du Programme dans son rôle d'impulsion en innovation, pour une FPT en adéquation avec le marché du travail.</p> <p>Le Programme OIF-FPT mise sur un rôle de transfert d'expertise mais ne possède pas encore une palette solide d'interventions de ce point de vue. Le modèle préconisé fait toujours appel aux experts mais aussi à l'importance des liens de proximité et aussi aux outils virtuels qui permettent d'amener des solutions aux personnes directement dans leur contexte de travail. L'utilisation des TIC reste limitée, bien qu'elle intéresse tout le monde.</p> <p>Conclusion 10 : Faible visibilité du programme FPT de l'OIF en tant qu'organisation et méconnaissance de ses missions. Le label de l'OIF n'est pas suffisamment visible et parfois mal communiqué. A titre d'exemple, les personnes impliquées dans les pays bénéficiaires citent le plus souvent le nom de l'expert, en l'associant très rarement à l'OIF.</p> <p>L'Association OIF-FPT avec les initiatives de ce programme est rarement faite et le sera sans doute encore moins les années suivantes.</p>			<p>Recommandation 8 : Renforcer les mécanismes de formation mis en place en : Encourageant le développement de solutions d'apprentissage à destination des cadres, des formateurs et des encadreurs. Utiliser le potentiel des réseaux de recherches, publics et privés, en faveur du développement de la FPT. Favorisant la mise en place des ateliers de partage d'approfondissement et de régulation (APAR). L'APAR est option prometteuse de la réforme au niveau régional (régional par rapport à un pays ou par rapport à un continent). Il s'agit d'un mécanisme pour structurer les étapes de l'extension, du travail et de la maintenance. L'APAR offre à ceux qui sont réellement responsables de l'application de l'APC ou de l'AP – les formateurs, les directeurs, les cadres du ministère, etc. – une opportunité régulière de réfléchir sur leur pratique et d'agir différemment pour faire mieux. La nouveauté primordiale de l'APAR est son aspect collaboratif. Favorisant le Peer Coaching, ce mécanisme dont le but ultime est de chercher, via tous les participants, les moyens susceptibles d'instaurer une culture de collaboration démystifiée, informelle, de concertation systématique à l'intérieur d'un établissement. Il cherche à initier un processus qui tendra à faire des établissements des établissements-apprenants. Il s'inscrit au cœur des nécessités impératives du changement. Le Peer coaching initie une assistance mutuelle entre collègues qui partagent les succès et les faiblesses d'un travail. A travers le coaching, l'apprentissage entre pairs, le conseil, il sera possible de créer des réseaux, formels ou informels, qui mettront en évidence l'intérêt d'utiliser les pratiques collaboratives. Ces pratiques pourront prendre appui sur des études de cas ou la résolution de problèmes réels afin de développer leur potentiel d'apprentissage.</p> <p>Recommandation 9 : Encourager l'utilisation des TIC : Les TIC de démonstration : permettent d'illustrer une dimension de la réalité, d'animer de façon dynamique une présentation magistrale, de stimuler le développement de l'autonomie de recherche. Les TIC de simulation : permettent les essais et erreurs sans conséquences, la répétition d'expériences coûteuses, la formulation et la vérification d'hypothèses. Les TIC à l'aide d'exercices : permettent la répétition dynamique des exercices, la rétroaction parfois jumelée à une explication, l'auto apprentissage et la révision de matière de façon autonome. Les TIC à l'aide de communicateurs : permettent l'échange d'idées avec des pairs, des classes, des spécialistes et des régions éloignées ou avec l'étranger, la création et le partage de documents entre différents groupes (journal ou un bulletin de nouvelles). Soutenir l'utilisation des TIC dans une perspective de pédagogie inversée (les utilisateurs deviennent les concepteurs-initiateurs). Utiliser le potentiel des technologies mobiles et soutenir la mise en place de dispositifs qui permettent la co-construction de savoirs et de pratiques en FPT rendus disponibles sur des plateformes mobiles. Appuyer le développement de solutions d'apprentissage en FPT permettant de rejoindre un grand nombre de bénéficiaires. Appuyer la création de clusters régionaux d'innovation.</p> <p>Recommandation 10 : Renforcer les activités de communication autour du Programme : Mise en place d'un prix d'innovation au niveau des formateurs et des équipes d'élèves/stagiaires: le Prix OIF. Renforcer l'image de l'OIF au niveau local, régional et international via des canaux de communications diverses. Mettre une pancarte OIF dans les établissements appuyés par l'OIF. Organiser une journée de communication sur la FPT pour augmenter la prise de conscience et informer la population cible sur les programmes. Faire du « label » OIF un outil de crédibilité et de qualité pour les établissements de formation.</p>		

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Phase 1 : Note de cadrage

NOM	TITRE
M ^{me} Marion Lory	Chargée de l'évaluation, Direction de la Planification et de l'Évaluation, OIF
M ^{me} Barbara Murtin	Responsable de projet FPT, Direction de l'Éducation et de la Jeunesse, OIF
M ^{me} Imma Tor	Directrice de la langue française et de la diversité linguistique, OIF
M. Ma-Umba Mabilia	Directeur de l'Éducation et de la Jeunesse, OIF
M. Ahmed Medimagh	Consultant
M. Clément Duhaime	Administrateur général, OIF

Phase 2 : Cueillette des données

Bénin :

NOM	TITRE
M. Fructueux S. AHO	Secrétaire Général du Ministère
M. Gibigaye Mohamed	Directeur du Cabinet
M. Charaf GADO	Directeur Adjoint de la programmation et la Prospective DAPP / MESFPTRIJ
M ^{me} Noélie FADONUGBO	Chef du service SE/DPP
M. Yémalin HOUNDJO	CD/CIDM
M. Etienne SAGBO	Directeur Général de l'INIFRCF
M. Moussa AROUNA	INIFRCF
M. Ulrich M. A. ALLAVO T.	Chef production AGROSYSTEMS
M ^{me} Hervée A. FAGNINO	CP/Enseignante en Hôtellerie Restauration Tourisme
M. Cyrille G. Adjahouinou	Directeur de Entreprise Pour la Transformation Des Produits Agricoles E.TRA.PA
M. Issiakou Bienvenu YESSOUF	Inspecteur des Sciences et Techniques Industrielles, ex IGPM
M ^{me} Joselyne SILEMEOU	Enseignante en pêche et aquaculture
M. Conrad HODONOU	Enseignant en technologie alimentaire, au LAMS



M. Maxime GLITHO	Enseignant production végétale
M ^{me} Hortense ZOHOUN	Enseignante en Enseignement familial et Social
M. Luc NOUHAGОВI	Conseiller pédagogique Nutrition et Technologie alimentaire
M. Wilfrid F.M. DJENONTIN	IGPM
M. Barthélemy A. CAKPO	IGPMA
M. ZINSOU Zinsou Cosme	Représentant de l'économie privée
M. Fabrice DAKPAHOSSOU M. Guy Candide TODO M. Gilles GNANSOUNOU M. Michel DJISSA M. Venance ADICLES M. Jean Zoumenou	Membres CSE/DPP (planificateur de formation)

Roumanie :

NOM	TITRE
M ^{me} Elena Pascali	Professeur de cuisine nationale et internationale
M ^{me} Marineta Popa	Directrice du collège Économique
M ^{me} Angela Sandru	Enseignante de restauration et de tourisme
M. Denisa Mihaescu	Professeur de français et interprète
M. Sylviu Cristian Mirescu	Directeur Centre national d'évaluation et d'examens
M ^{me} Liliana Preoteasa	Enseignante à l'Institut français
M. Marius Petre	Enseignant en restauration, en salle de cuisine
3 élèves qui ont eu un stage en France	
M ^{me} Tania Mihaela Sandu	Directrice de la formation professionnelle et technique au sein du ministère de la formation professionnelle
M ^{me} Zoica Vladut	Directrice adjointe du Centre National pour l'Enseignement Technique et Professionnel
M. Ivan Florin Cetaline	L'employeur : Manager d'un complexe touristique

Tchad :

NOM	TITRE
M. Noh Adaffana	Secrétaire général du Ministère des enseignements et de la formation
M. Seydou Waya	Directeur général des formations professionnelles et président du comité d'élaboration de la stratégie
M. Kladoum Moyena	Directeur général adjoint des formations professionnelles



NOM	TITRE
M. Yassir Tidjani	Directeur de l'enseignement secondaire technique professionnel
M. Blague Koube	Chef de service suivi des dépenses de l'État au Ministère de Finances secondaires
M. Ahmad Djazi	Ex conseiller
M. WalngarSadjinanDéba	Secrétaire général adjoint ministère de l'Économie et du Plan et de la Coopération Internationale et vice-président du comité d'élaboration de la stratégie
M. Seydou Waya	Directeur général des formations professionnelles et président du comité d'élaboration de la stratégie
M. Kladoum Moyena	Directeur général adjoint des formations professionnelles,
Yassir Tidjani	Directeur de l'enseignement secondaire technique
Seydou Waya,	Directeur général des formations professionnelles et président du comité d'élaboration de la stratégie
M. Ahmad Djazi	Retraité du ministère de l'éducation, ex conseiller au ministre sur les questions de formation professionnelle et
M. JethDjy-Djimoko	Planificateur technique principal ministère du plan de l'économie et de la coopération internationale, secrétariat exécutif du CONEFE (fonds national d'appui à la formation professionnelle)
M ^{me} DjasnabayeMaimouna	Directrice des formations professionnelles au Ministère de l'éducation nationale
M. OumarAlhabo	Directeur adjoint des formations professionnelles au MEN d'enseignement technique
M. AdelkerinTidjaniYaya	Directeur adjoint d'apprentissages et des métiers au MEN
M. Blague Koube	Chef de service suivi des dépenses de l'État au Ministère de Finances

Viêt-Nam :

NOM	TITRE
M ^{me} TranThi Mai Yen	Directrice du CREFAP
M. Tran Kim Tuyen	Directeur de formation, centre Cao Dang Nghe
M. Nguyen Ha	Directeur adjoint du département mécanique auto, centre Cao Dang Nghe
M. Pham Minh Tri	Formateur mécanique auto, centre Cao Dang Nghe
Ts. Cao Hung Phi Équipe des formateurs et la direction de	Recteur, Université Truong Dai Hoc SPKT de Vinh Long



NOM	TITRE
la filière mécanique auto	
M ^{me} la directrice Équipe des formateurs et de la direction du programme Gestion d'entreprise du secteur alimentation	HCM-Ville École supérieure professionnelle de Thu Duc
M. Hoang Ngoc Vinh	Directeur général, Département de la Formation Professionnelle et Technique, MEF
M ^{me} Nguyen ThiThanhBinh	Conseillère de coopération, MEF
M. Le Ba Lien	Recteur, École supérieure professionnelle de Hai Duong (MEF)
M. Vu Hoai An	Directeur du département Gestion-Comptabilité, École supérieure professionnelle de Hai Duong (MEF)
M. Tran Viet Nhan, ATL	Conseiller technique, APEFE
M ^{me} Anissa BARRAK	Directrice du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique - Organisation internationale de la Francophonie BRAP/OIF
M ^{me} Guy-Ann Albert et du MÉ S-OIF, formatrices	Formatrice en mission à l'École supérieure professionnelle de Vinh Phuc (MOLISA), MELS-Québec
M ^{me} France Lévesque	Formatrice en mission à l'École supérieure professionnelle de Vinh Phuc (MOLISA), MELS-Québec
M. Pham Quang Vinh Équipe de la filière économie-commerce	Recteur, École supérieure professionnelle Bac Thang Long (MEF), Hanoï
M. Nguyen Van An	Recteur, École supérieure professionnelle de Vinh Phuc (MOLISA), Hanoï
M. Serge Cao	Directeur DRH, BIG C, Hanoï
M ^{me} Pham Thu Hien	Conseillère
M. Cao Van Sam,	Directeur général adjoint, MOLISA, Hanoï
M. Truong Van Bao Équipe de la filière gestion de supermarché	Recteur, École supérieure polytechnique de Danang(MEF)
M. Tran Kim Tuyen	Directeur de la formation, filière gestion de supermarché, École supérieure polytechnique de Danang(MEF)



Phase 3 : Atelier de co-construction

NOM	TITRE
M ^{me} Marion Lory	Chargée de l'évaluation, Direction de la Planification et de l'Évaluation, OIF
M ^{me} Barbara Murtin	Responsable de projet FPT, Direction de l'Éducation et de la Jeunesse, OIF
M ^{me} Léna Diop-Watt	Attachée de programme pour l'insertion des jeunes dans l'économie et l'emploi, Direction de l'Éducation et de la Jeunesse, OIF
M. Ahmed Medimagh	Consultant
Mouhamadou Sylla	Chargé d'évaluation, Direction de la Planification et de l'Évaluation, OIF

Annexe 4 : Liste des documents consultés

Titre du document	Brève présentation du contenu
Dispositif de partenariat des pays d'Afrique de l'ouest et l'Afrique centrale bilan d'appui de l'OIF 2012-2013 au Bénin, Burkina Faso, au Cameroun, au Sénégal et au Tchad.	Le document met en lumière l'appui financier de l'OIF au Bénin, Burkina Faso, Sénégal et Tchad dans l'objectif de réaliser des politiques et plans d'actions pour la FPT et la réforme des baccalauréats. Il retrace les résultats chiffrés de la mission et présente des recommandations.
Appréciation de la programmation et du compte rendu d'exécution de la Direction de l'Education et de la Jeunesse	Ce document permet de vérifier que les outils institutionnels de suivi adoptés par l'OIF permettent de documenter l'atteinte des effets à court terme des projets. Pour ce faire, il présente certains projets et met la lumière sur leurs objectifs en donnant des chiffres intéressants sur le taux de réalisation annuel pour chaque projet. Exemple (page 4) : Taux d'exécution annuel pour le projet de soutien des politiques nationales de FPT pour une meilleure adéquation entre offre et besoins.
Direction de l'Education et de la Jeunesse Revue des programmes	Ce document met en relief les enjeux auxquels souhaite répondre la Direction de l'Education et de la Jeunesse au sein de l'OIF en termes d'orientation de l'enseignement, de la formation et de la recherche vers le développement et l'emploi, ainsi que la prise en compte des besoins des jeunes en contribuant à leur insertion socioprofessionnelle. Il fait le point sur les enjeux existants, les éléments d'appréciation pour chaque action (projet) entretenue et les réalisations ainsi que les moyens utilisés pour atteindre les objectifs.
OIF/4 ^{ème} Assises régionales en Aquitaine/15, octobre 2009 Direction de l'éducation et de la formation, 2009	Ce document reprend quelques résultats (non chiffrés) des actions entretenues par continent, en vue de partager des expertises et des savoirs entre les pays francophones (le partenariat inter-Etats) ainsi que des résultats sur le développement et l'utilisation d'outils d'ingénierie de système FPT. Le document contient aussi les perspectives pour la FPT 2010-2013 (les trois dernières diapositives)
La Francophonie et les objectifs du millénaire pour le développement	Le document présente les actions de la Francophonie en vue d'atteindre les Objectifs du Millénaire dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Assurer l'éducation primaire pour tous et améliorer en général les systèmes éducatifs et de formation professionnelle et technique ; • Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes en veillant sur l'égalité d'accès à l'emploi pour les deux sexes. Le document fait référence aux projets soutenus par l'OIF dans ce cadre et fait le point sur l'état des lieux à travers des graphiques par région.



Titre du document	Brève présentation du contenu
Programmation 2010 – 2013 Cadres de planification et de suivi des résultats	Ce document recense les projets entamés, le suivi et les indicateurs chiffrés concernant leur évolution.
Evolution de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, 1998-2012	Ce document contient des éléments intéressants sur la question du genre dans les classes de FPT, la participation de l'informel (à travers la formation des déscolarisés ou non scolarisés), la prise en compte des besoins du marché de travail dans la conception des programmes de formation et le rôle des entreprises comme intervenants dans ce sens.
La formation professionnelle et technique : une nécessité pour l'insertion dans le monde du travail	Ce document est intéressant dans la mesure où il met l'accent sur les activités et les réalisations dans divers pays entre 2010 et 2013 en matière de FPT et accès au marché du travail.
Notes pays et FPT 2010 2013/ Tous les autres documents	Ces documents reprennent brièvement les projets de l'OIF et de ses partenaires dans le domaine de FPT dans plusieurs pays et par année (2010 à 2013). Ces documents peuvent être utilisés comme exemples intéressants. <i>Le document de la ligne précédente les synthétise tous.</i>
DEF- Synthèse des principales relations contractuelles établies avec un tiers	Actions et activités résultantes de partenariat entre l'OIF et d'autres intervenants. Le tableau rend compte des budgets, leurs répartitions et les relations contractuelles entre les acteurs
Rapports de missions Exemples de documents : • Rapport de mission aux Comores du 20 au 28 nov. 2010 • Réunion sous régionale d'experts	Ces rapports répondent en général à trois grands points : 1. Echange de l'expérience de l'OIF en matière de FPT avec les pays de la Francophonie (par exemple, Comores en 2010), ou d'autres expériences comme la réduction de la pauvreté à travers l'éducation des femmes et des filles (exemple de document « Rapport final réunion experts ISESCO OIF Ouagadougou 12 oct. 2010 revue bis ») 2. Apporter de l'appui aux responsables de l'éducation dans chaque pays pour instaurer des programmes d'apprentissage par compétences (exemple du document « rapport mission Burkina déc. 2010 V1 »). 3. Des rapports synthétisant des réunions d'experts dans un domaine donné et dans un pays déterminé
Rapports de missions et rapports de cadrage : • 23 ^{èmes} rencontres annuelles de l'association européenne des écoles d'Hôtellerie et de tourisme.	Ces rapports reprennent les bilans et perspectives des missions de l'OIF dans le domaine de la FPT par pays, et par secteur d'activité. Il s'agit de réunions organisées avec les associations professionnelles d'un secteur pour évaluer les résultats et définir les besoins et objectifs à atteindre. Des rapports de cadrage pour l'appui de l'OIF à la mise en œuvre



Titre du document	Brève présentation du contenu
<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de cadrage : Rapport de mission – 7-8 Août 2010 à Bamako, Mali 	<p>des programmes de FPT sont également issus des réunions de cadrages avec les ministères de l'éducation par pays</p>
<p>Accords-cadres, conventions et annexes aux conventions</p> <p>Exemple de documents :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accord cadre pour le développement de la FPT des jeunes femmes en faveur de leur insertion dans l'économie et l'emploi 	<p>Ces documents sont des accords ou conventions avec les ministères de l'éducation ou de formation professionnelle dans divers pays portant sur des projets de FPT. Les annexes comprennent des tableaux contenant les objectifs à atteindre, leurs indicateurs et les moyens de leur mesure avec des hypothèses. L'OIF a joué le rôle de facilitateur permettant de créer des rapports entre les divers intervenants au niveau national ou international.</p>
<p>Comptes rendus des stages</p> <p>Exemple de documents :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'un stage au Lycée des Métiers de l'Hôtellerie et de la restauration Jean Drouant à Paris, de Mariana Beltchinova et Tania Dontcheva, enseignante du Lycée professionnel de tourisme « Prof.d-r Assen Zlatarov » à Bourgas, Bulgarie • Rapport de mission, séminaire sur la formation des cadres du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle du Cambodge, 26-30 Décembre 2011 	<p>Ces comptes rendus font le point sur les expériences des formateurs de formateurs dans plusieurs domaines d'activités, reprenant leurs expériences, les objectifs à atteindre, leurs observations et conclusions.</p>
<p>Comptes rendus de missions</p> <p>Exemple de documents :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer la coopération régionale entre les systèmes de FPT • Dispositif de partenariat États d'Asie du sud-est 	<p>Documents qui font le point sur les partenariats interrégionaux réalisés grâce aux interventions de l'OIF</p>
<p>Rapports de missions préalables :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport de mission : Voyage d'étude préalable 	<p>L'objectif de ces rapports est de rendre compte des contacts avec les partenaires, pour identifier les ressources potentielles dans le secteur de l'éducation et de l'emploi par pays, et de comprendre l'environnement de la formation au niveau local.</p>



Titre du document	Brève présentation du contenu
<p>en Haïti. Rapports d'évaluation des missions réalisées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport de mission : Formation à l'élaboration d'un référentiel d'évaluation selon l'APC. 	<p>Ces rapports mettent le point sur le déroulement des formations des formateurs par secteur d'activité (hôtellerie par exemple) : cible, objectifs, finalités de la formation, résultats des travaux de groupe, etc.</p>
<p>Rapports de missions de formations des formateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispositif de partenariats inter-états de l'Asie du Sud-Est : ateliers de renforcement des compétences pédagogique selon l'APC des enseignants en mécanique automobile des 6 écoles-pilotes. • Former à la réalisation d'une étude pilote sur un secteur d'activité au Cambodge, au Laos et au Vietnam, 1-17 juillet 2013. 	<p>Ce sont des rapports de missions de formation des formateurs dans divers domaines par le biais des ateliers dans les régions francophones.</p> <p>Il y a également des rapports qui forment les cadres des ministères de l'éducation à la réalisation d'enquêtes leur permettant d'analyser les besoins d'un secteur d'activité en termes de qualifications.</p>
<p>Dix ans de partenariat de Formation Professionnelle et Technique, en Europe Centrale et Orientale</p>	<p>Reprend l'historique du partenariat de l'OIF en Europe centrale et orientale mais ne reprend pas les contraintes auxquelles ont répondu les projets en question ou les moyens chiffrés mis en œuvre pour atteindre les objectifs.</p>
<p>Assises sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels</p>	<p>Reprise des mêmes éléments contenus dans le document « OIF tendances FPT 98 12 copie.ppt »</p>
<p>Direction de l'éducation et de la formation 2010</p>	<p>Reprend presque les mêmes idées que le document « BarbaraMURTIIN-OIF.ppt »</p>
<p>Assises sur l'enseignement et la formation technique et professionnelle</p>	<p>Formule des recommandations pour répondre à la question de l'adéquation entre les compétences des jeunes et les besoins sur le marché de l'emploi, mais ne rend pas compte des moyens nécessaires à mobiliser ou des cibles quantitatives à atteindre.</p>
<p>Charte des associations professionnelles francophones Pacte linguistique entre la francophonie et le Liban Pacte linguistique entre la</p>	<p>La charte est signée par l'OIF et d'autres intervenants (associations professionnelles francophones) reprenant les engagements mutuels dans le domaine de FPT.</p> <p>Les Pactes signés avec les Etats présentent les domaines d'intervention, les actions et le financement mais sans préciser celui-ci de façon chiffrée.</p>



Titre du document	Brève présentation du contenu
<p>francophonie et la république d'Arménie</p> <p>Pacte linguistique entre la francophonie et les Seychelles</p> <p>Pacte linguistique entre Sainte-Lucie et l'OIF</p>	
<p>Horizon 2020 : Stratégie de la Francophonie numérique</p> <p>Agir pour la diversité dans la société de l'information</p>	<p>Ne contient pas de données et ne rend pas compte des moyens mobilisés pour l'atteinte des objectifs</p>
<p>Politique intégrée de promotion de la langue française</p> <p>Le français, une langue d'aujourd'hui et de demain</p>	<p>Met en lumière la promotion de langue française mais ne traite pas de l'accès aux jeunes à l'emploi à travers les programmes de formation</p>
<p>Charte des associations professionnelles francophones</p>	<p>La Charte signée avec les associations professionnelles présentent les domaines d'intervention, les actions et le financement mais sans préciser celui-ci de façon chiffrée.</p>
<p>Autres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CV • Budgets de conférences et de missions • Lettres de mission
<p>UNESCO, Consensus de Shanghai :</p> <p>« Transformer l'EFTP : Construire des compétences pour le travail et la vie »</p>	<p>Recommandations du troisième Congrès international sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels</p>
<p>BAD :</p> <p>« Un milliard d'individus, un milliard d'opportunités: bâtir le capital humain en Afrique »</p>	<p>Première stratégie de la BAD en matière de capital humain. Dans le cadre de cette stratégie, la BAD propose un nouveau modèle éducatif pour l'Afrique (NMEA). Ce modèle marque un changement radical du développement des infrastructures uniquement vers une approche adaptée au pays pour tenir compte du développement de la créativité et de la pensée critique, de l'utilisation des nouvelles technologies de pointe et du partenariat public-privé. Le NMEA permet de garantir que les systèmes éducatifs sont intrinsèquement liés aux exigences des marchés du travail en Afrique et que tous les projets et programmes dans le domaine de l'éducation sont participatifs et fondés sur des données probantes.</p>