

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

CAMPUS DE MONTREAL

RAPPORT DE STAGE

En vue de l'obtention de la maîtrise en Administration publique, profil pour professionnels,
concentration Évaluation de programmes

STRUCTURE D'ACCUEIL :

Organisation Internationale de la Francophonie
(Direction des programmes et évaluations)
Paris (France)

TRAVAIL PRÉSENTÉ

À Madame BRUNET Isabelle

Isabelle.brunet@enap.ca

Comme exigence finale de l'activité d'intégration
ENP7969-S – STAGE

PAR

PIERRE ILUNGA KALAMBAYI

Janvier 2022

Table of Contents

Remerciements.....	iv
Abréviations et sigles.....	v
INTRODUCTION.....	2
Chapitre 1 : Description de l'organisation et du mandat.....	4
1.1. Description de l'organisation.....	4
1.1.1. Présentation de l'organisation	4
1.1.2. Organigramme de l'organisation.....	5
1.1.3. Fonctionnement de l'organisation	7
1.2. Description du mandat	7
1.2.1. Contexte du mandat.....	8
1.2.2. Objectifs spécifiques du stage	8
1.2.3. Biens livrables.....	8
1.2.4. Contributions spécifiques de l'étudiant.....	9
Chapitre 2. Recension des écrits	10
2.1. Définitions des concepts fondamentaux	10
2.1.1. Évaluation	10
2.1.2 Suivi	12
2.1.3 Évaluation de programmes.....	13
2.2. Objectifs de l'évaluation	14
2.3. Approches théoriques.....	15
2.4. Types d'évaluations.....	17
2.5. Recherche fondamentale vs évaluation	18
2.6. Rôle de l'évaluateur et méthode d'évaluation	19

2.6.1. Rôle de l'évaluateur	19
2.6.2. Méthodes de l'évaluation	21
2.7. Évaluation axée sur le résultat.....	23
2.8. Finalité de l'évaluation	24
<i>Chapitre 3 : Méthodologie de recherche et d'intervention</i>	25
3.1. La Collecte des données.....	26
3.2. L'analyse et le traitement des données.....	27
<i>Chapitre 4 : Résultat (Présentation détaillée du livrable).....</i>	28
4.1 Articulation des axes de la SEF	28
4.2 Modélisation de l'articulation des axes de la SEF	41
<i>Chapitre 5 : conclusion et recommandations</i>	44
5.1 Conclusion	44
5.2 Recommandations	45
<i>Bibliographie.....</i>	47
Sources web	48
<i>Annexes</i>	49
Annexe 1 : Représentation géographique de l'espace francophone	49
Annexe 2 : Organes de la francophonie.....	49
Annexe 3 : Les secrétaires généraux de l'OIF	50

Remerciements

Nous tenons à remercier très chaleureusement les personnes suivantes pour leur contribution essentielle au présent travail :

Ma femme Gloria KAPINGA KALAMBAYI, pour son soutien incontournable tout au long de mes études. Merci infiniment chère épouse d'être ma source de recharge à chaque fois les batteries émotionnelle, morale, physique sont à plat.

Ma fille Perianne KALAMBAYI, pour le sourire et le bonheur indéfectibles que tu apportes dans ma vie. Merci d'être ma source de motivation à chaque fois que je traîne à la frontière de l'abandon parce que tu mérites une vie meilleure.

Madame Michèle BALOURD, pour l'accueilli dans son équipe et la mise à ma disposition des ressources (humaines et matérielles) indispensables à la réalisation de ce mandat. Merci pour la bienveillance et la discipline de travail qui m'ont permis de me remettre en question, tant sur le plan personnel que professionnel afin de propulser la meilleure version de moi-même.

Madame Isabelle BRUNET, pour l'encadrement académique sans lequel ce stage ne compterait pas en guise d'activité d'intégration de fin de cycle.

Monique VILAYPHONH et André BOUTNA, pour l'encadrement et les conseils pratiques dans réalisation de ce mandat. Merci pour le degré de confiance et d'autonomie qu'ils m'ont accordé tout au long de stage, qui m'ont permis d'accroître considérablement mes compétences à titre d'évaluateur de programmes.

Abréviations et sigles

AIMF : Association internationale des maires francophones

APF : Assemblée parlementaire de la Francophonie

AUF : Agence universitaire de la Francophonie

DPE : Direction des programmations et évaluations

EAU : Évaluation axée sur l'utilisation

FMU : Fonds multilatéral unique

GAFAM : Grandes entreprises du numérique

SEF : Stratégie économique pour la Francophonie

SAE : Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat

OIT : Organisation internationale du travail

OIF : Organisation internationale de la Francophonie

INTRODUCTION

Le programme de maîtrise en administration publique, profil pour professionnels, concentration Évaluation de programme à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), offre l'option de réaliser une activité d'intégration de 9 crédits d'une durée minimale de 15 semaines (stage) menant à l'obtention du diplôme de fin de cycle de 45 crédits si l'étudiant a réussi 36 crédits au préalable. C'est dans ce cadre que le présent rapport résume notre passage à la direction des programmations et évaluations (DPE) au sein de l'organisation internationale de la Francophonie (OIF). En effet, le stage offre la chance de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises tout au long du cheminement académique afin de vivre la synergie qui désormais deviendra le quotidien professionnel au-delà d'enrichir le curriculum vitae d'une expérience professionnelle pertinente facilitant par la suite la recherche d'emploi.

Ce rapport décerne l'occasion de faire le point sur les quelques semaines de travail passées à l'interne d'un organisme international de grande renommée dont la réputation n'est plus à démontrer à l'instar de l'organisation internationale de la Francophonie (OIF). Dans le but de faciliter la lecture de ce document qui élucide notre contribution au mécanisme de suivi et évaluation de la mise en œuvre de la stratégie économique pour la Francophonie aux lecteurs de tous les niveaux, nous avons décidé de le scinder en 4 grands chapitres. Hormis l'introduction (Présentation du contenu du rapport de stage), la conclusion (bref rappel du mandat et des résultats de la démarche de stage) et la discussion (Synthèse de l'argumentation), le présent travail se présente de la manière suivante :

- Chapitre 1 : Description de l'organisation et du mandat

Ici, Il sera premièrement question de présenter l'organisation internationale de la Francophonie (OIF), sa mission, son organigramme ainsi que son fonctionnement. Ensuite nous ferons le point sur notre mandat en mentionnant le contexte, les objectifs spécifiques, les livrables et la contribution spécifique de l'étudiant que je suis.

- Chapitre 2 : Recension des écrits

La recension des écrits vise à éclairer la lanterne sur les différentes notions, concepts et connaissances théoriques ayants trait au domaine de l'évaluation de programmes afin de mieux répondre à notre mandat. Il sera tout d'abord question définir les différents concepts fondamentaux entourant la notion d'évaluation de programmes, ensuite nous éluciderons le résumé des écrits sur certains points notamment les objectifs de l'évaluation; les approches théoriques; les types d'évaluations ; la recherche fondamentale vs l'évaluation ; le rôle de l'évaluation et les méthodes d'évaluation. Enfin, nous aborderons la notion de l'évaluation axée sur le résultat et celle de la finalité de l'évaluation.

- Chapitre 3 : Méthodologie de recherche et d'intervention

Cette partie présente les descriptions des outils de collecte de données ainsi que des méthodes d'analyse utilisées.

- Chapitre 4 : Résultats

Ici, il s'agit de la diffusion de résultats qui se déroule à deux niveaux notamment l'articulation des axes de la stratégie économique pour la Francophonie et la modélisation de la stratégie économique pour la Francophonie.

- Chapitre 5 : conclusion et Recommandations.

Chapitre 1 : Description de l'organisation et du mandat

1.1. Description de l'organisation

1.1.1. Présentation de l'organisation

On parle de francophonie avec un « f » minuscule pour désigner les locuteurs de français et de Francophonie avec un « F » majuscule pour figurer le dispositif institutionnel organisant les relations entre les États francophones¹. Créée le 20 mars 1970 à Niamey, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), rassemble des femmes et des hommes répartis sur les cinq continents, qui partagent une langue commune, le français. C'est ensuite un dispositif institutionnel voué à promouvoir le français et à mettre en œuvre une coopération politique, éducative, économique et culturelle au sein des 88 États et gouvernements de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) dont 54 États et gouvernements membres de plein droit, 7 membres associés et 27 observateurs.

Ce dispositif est fixé par la Charte de la Francophonie, adoptée en 1997 dont la plus haute instance est le Sommet de la Francophonie ; sa clé de voûte la Secrétaire générale de la Francophonie, poste occupé par Louise Mushikiwabo qui a remplacé madame michaëlle jean depuis le 03 janvier 2019. L'OIF apporte à ses 88 États et gouvernements un appui dans l'élaboration ou la consolidation de leurs politiques et mène des actions de politique internationale et de coopération multilatérale, selon les quatre grandes missions suivantes² :

- Promouvoir la langue française et la diversité culturelle et linguistique ;

¹ <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Langue-francaise-et-langues-de-France/Nos-missions/Encourager-le-multilinguisme/Francophonie-et-multilinguisme>

² <https://www.francophonie.org>

- Promouvoir la paix, la démocratie et les droits de l'Homme ;
- Appuyer l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche ;
- Développer la coopération économique au service du développement durable.

La Francophonie porte une attention particulière à la jeunesse, à l'égalité femmes-hommes ainsi qu'aux numériques. Le partage des expériences et des bonnes pratiques, la concertation, la solidarité, la collaboration inclusive avec une multitude de réseaux institutionnels, universitaires et de la société civile sont les valeurs ajoutées qui guident ses actions. L'OIF met en œuvre la coopération multilatérale francophone au côté de l'Assemblée parlementaire de la Francophonie (APF) et de quatre opérateurs³ :

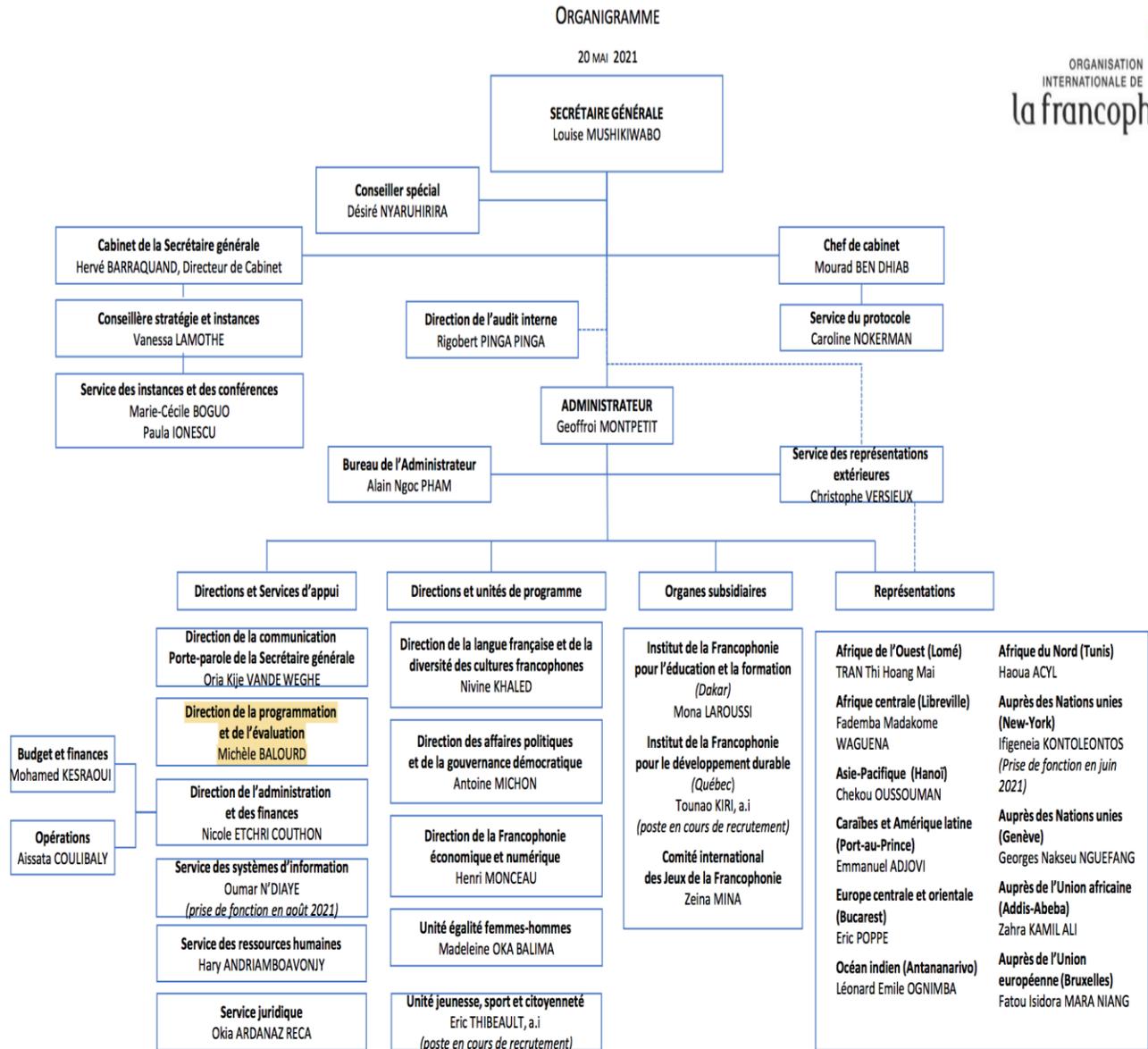
- Agence universitaire de la Francophonie (AUF),
- TV5MONDE,
- Association internationale des maires francophones (AIMF) et
- Université Senghor d'Alexandrie

1.1.2. Organigramme de l'organisation

L'OIF est placée sous l'autorité de 3 instances politiques : Le Sommet, l'instance suprême de la Francophonie qui se réunit tous les deux ans, la Conférence ministérielle de la francophonie (CMF) et le Conseil permanent de la Francophonie (CPF).

L'organigramme de l'organisation internationale de la Francophonie se présente de la manière suivante :

³ <https://www.francophonie.org>



Nous avons décidé de souligner en jaune la direction de la programmation et de l'évaluation (Direction d'accueil dans le cadre de ce stage) chapeauté par Madame Michel BALOURD pour mieux la situer dans l'organigramme ci-haut.

1.1.3. Fonctionnement de l'organisation

L'OIF est une personne morale de droit international public et possède une personnalité juridique, dont le siège est à Paris (France). En 2019, son budget s'élevait à 71 millions d'euros. Les recettes sont principalement constituées par des contributions statutaires et par d'autres volontaires, qui abondent le Fonds multilatéral unique (FMU), l'outil par lequel la Francophonie finance ses actions de coopération. L'OIF, ce sont aussi des femmes et des hommes : plus de 300 employés travaillant à pied d'œuvre au siège, à Paris, ou dans les unités hors-siège.

1.2. Description du mandat

La Stratégie économique pour la Francophonie s'inscrit dans une vision qui place l'épanouissement de l'individu au cœur du processus de développement économique durable. Pour mettre en œuvre cette vision, la stratégie économique pour la Francophonie retient deux axes majeurs d'orientation :

- Promouvoir une économie centrée sur l'Homme et son épanouissement ;
- Renforcer l'espace économique francophone pour en faire un espace d'échanges, de coopération et de solidarité privilégié.

Un mécanisme de suivi-évaluation permettra de mesurer et rendre compte des résultats, au regard des objectifs définis dans la présente Stratégie et de l'impact recherché, et d'ajuster les actions menées le cas échéant. Cet impact sera notamment mesuré à l'aide d'indicateurs objectifs et valides, qui serviront à ajuster les actions pour des retombées toujours plus performantes au fil de la mise en œuvre de la stratégie.

1.2.1. Contexte du mandat

A travers l'adoption de la stratégie économique de la Francophonie, l'ensemble des acteurs de la Francophonie se sont engagés à rendre compte à échéance biannuelle de sa mise en œuvre sur la base d'un mécanisme de suivi-évaluation et de mesure de l'impact à d'indicateurs objectifs et validés, qui serviront à ajuster les actions pour des retombées toujours plus performantes au fil de la mise en œuvre de la Stratégie. Celle-ci s'accompagnera nécessairement d'un cadre opératoire ad hoc.

1.2.2. Objectifs spécifiques du stage

Les objectifs spécifiques du stage sont les suivants :

- Développer un système d'indicateurs adaptés au suivi de la Stratégie ;
- Développer une matrice pour le suivi-évaluation des indicateurs de la Stratégie économique pour la Francophonie ;
- Mettre en place un dispositif de collectes, de remontée, d'analyse et de documentation des données relatifs à ces indicateurs

1.2.3. Biens livrables

Le bien livrable attendu est un rapport qui présentera le dispositif opérationnel pour suivre et évaluer la mise en œuvre de la stratégie économique de la Francophonie capable de fournir des informations fiables et précises aux différentes parties prenantes (OIF, APF, opérateurs, États et gouvernements...etc.) sur la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats attendus de la stratégie.

1.2.4. Contributions spécifiques de l'étudiant

Dans l'exercice des activités liées à son stage, le stagiaire sera supervisé par Madame Michèle BALOURD (directrice de la programmation et de l'évaluation de la Francophonie) pour mener à bien son mandat qui consiste à contribuer au suivi et à l'évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie économique pour la Francophonie. En collaboration avec la Direction de la Francophonie économique et numérique, Madame BALOURD veillera à mettre à sa disposition les matériaux indispensables à la réalisation du mandat. Elle lui facilitera également l'accès à l'information et aux ressources nécessaires et veillera à son encadrement tout au long du stage.

Ensuite, l'étudiant travaillera en collaboration avec la conseillère académique qui aura pour mission de veiller à la conformité du rapport de stage aux exigences académiques afin de l'évaluer le cas échéant. Signalons par ailleurs que le stagiaire est soumis au respect strict de ses engagements durant tout le déroulement du stage avec obligation de réaliser le mandat dans les délais qui lui sont impartis. Il est également tenu de respecter le code de conduite de l'organisation, de veiller au respect strict des règlements en vigueur, des valeurs et de la culture de l'organisation d'accueil.

Chapitre 2. Recension des écrits

Cette recension des écrits vise à éclairer la lanterne sur les différentes notions, concepts et connaissances théoriques ayant trait au domaine de l'évaluation de programmes afin de mieux répondre à notre mandat qui consiste à contribuer au suivi et à l'élaboration de la mise en œuvre de la stratégie économique pour la Francophonie. Il est prudent de questionner la littérature existante sur le mécanisme de suivi et d'évaluation de programmes afin de cerner les nuances conceptuelles et théoriques appropriées en la matière.

Pour se faire, il sera tout d'abord question de définir les différents concepts fondamentaux entourant la notion d'évaluation de programmes, ensuite nous éluciderons la quintessence des écrits sur certains points notamment les objectifs de l'évaluation; les approches théoriques; les types d'évaluations ; la recherche fondamentale vs l'évaluation ; le rôle de l'évaluation et les méthodes d'évaluation. Enfin, nous aborderons la notion de l'évaluation axée sur le résultat et celle de la finalité de l'évaluation.

2.1. Définitions des concepts fondamentaux

2.1.1. Évaluation

Plusieurs auteurs définissent le mot « évaluation » de différentes manières en fonction de leurs approches théoriques. Deux définitions importantes seront retenues dans le cadre de notre travail notamment la définition de Hurteau, Houle, & Guillemette et celle de Kusek, & Rist.

Selon Hurteau, Houle, & Guillemette, l'évaluation se définit comme un processus d'enquête permettant de recueillir des données probantes qui sont ensuite synthétisées dans le but de générer des conclusions sur la situation actuelle, l'envergure, le mérite, la valeur, la signification

ou la qualité d'un programme, d'un produit, d'une personne, d'une politique, d'une proposition ou d'un plan. Ces conclusions englobent à la fois des perspectives empiriques (démontrant que le cas est réel) et normatives (portant un jugement sur la valeur d'un objet). La production d'un jugement constitue l'élément clé qui permet de distinguer cette activité des autres types d'enquête, tels que la recherche fondamentale en science, l'épidémiologie clinique, l'investigation journalistique ou le sondage d'opinion⁴. (2012, p.16).

Cette définition insiste sur l'importance de produire un jugement qui différencie l'évaluation des autres types d'enquêtes. Les données probantes recueillies dans la phase de collecte des données conduisent impérativement après analyses et traitements à la conclusion qui implique directement l'évaluateur sous forme des recommandations sur le programme évalué.

Selon Kusek, & Rist L'évaluation est l'examen systématique et objectif d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou complété, incluant sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité, l'impact et la viabilité du développement. Une évaluation devrait fournir de l'information crédible et utile, permettant d'intégrer les leçons apprises lors du processus de prise de décision du récipiendaire ou des donateurs⁵. (2006, p.11).

La définition de Kusek et Rist met un accent particulier sur la crédibilité. L'évaluateur doit être au préalable digne de confiance pour produire de l'information susceptible d'être pris en compte par les décideurs du programme, sinon ses recommandations ne seront pas utilisées lors du processus de prise de décision visant l'amélioration du programme. En d'autres termes, s'il y a le moindre

⁴ Hurteau, M., Houle, S., & Guillemette, F. (2012). L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible. Montréal. QC : Presses de l'Université du Québec. 200p. ISBN 978-2-7605-3548-0.

⁵ Kusek, J., Rist, R. (2006). Vers une culture de résultat : dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats. Québec. QC : Vivianne Moreau. 219p. ISBN 2-89035-391-5.

doute sur la crédibilité de l'évaluateur, son jugement ne sera rejeté par les parties prenantes du programme peu importe la qualité du rapport produit.

De ces deux définitions, il se dégage qu'un jugement doit nécessairement être crédible pour satisfaire intégralement les décideurs et les utilisateurs du programme.

2.1.2 Suivi

Dans le domaine d'évaluation de programmes, le suivi est défini entant qu'une « fonction permanente qui utilise la collecte systématique de données se rapportant à des indicateurs spécifiques pour fournir aux gestionnaires et aux principaux partenaires d'un projet de développement en cours des renseignements sur l'étendue du progrès et de la réalisation des objectifs ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués. » (Kusek, & Rist, 2006, p.11)

La définition ci-dessus pousse l'évaluateur à étendre son travail au-delà du jugement sachant que lors de sa réalisation du terrain, il peut y avoir des changements qui nécessitent son intervention pour recadrer le tir, afin que tout se conforme aux conclusions de son rapport d'évaluation. « Il est donc essentiel d'assurer un suivi des conclusions et des recommandations habituellement contenues dans le rapport d'évaluation. » (Jacob, 2006, p.16). De ce qui précède, nous pouvons nous permettre d'affirmer que le suivi donne de l'information descriptive sur l'état d'avancement d'un programme par rapport aux objectifs et résultats attendus.

2.1.3 Évaluation de programmes

Dans cette partie, nous avons sélectionné les définitions qui selon nous, décrivent mieux l'évaluation de programmes. La définition qui nous intéresse à la première position est celle de Hurteau, Houle, & Guillemette qui stipule que « l'évaluation de programmes consiste avant tout à porter un jugement sur le mérite ou la valeur d'un programme ou d'une de ses composantes. » (2012, p.19).

Par la suite, il y a d'autres définitions aussi importantes qui vont dans le même sens que celle qui prime dans le cadre de ce travail notamment la définition de Jacob qui explique que « l'évaluation d'une politique publique ou d'un programme consiste en une appréciation rigoureuse réalisée sur la base de différents critères tels que l'efficacité, l'efficacités, la pertinence, etc. » (2006, p.10) et celle de Lemieux qui simplement dit que « l'évaluation de programmes vise à juger si les programmes sont conformes à des valeurs prescrites ou présumées. » (Lemieux, 2006, p.1).

Les définitions d'évaluation de programmes ne sont pas statiques, elles évoluent dans le temps en fonction des besoins et les réalités du domaine des programmes à examiner. Hurteau, Houle, & Guillemette explique clairement que:

Le spectre des visées de l'évaluation de programmes s'est élargi avec le temps. Peu à peu, l'évaluation en est venue à assister la prise de décision, l'imputabilité, l'amélioration des programmes ou des organisations dans leur ensemble, le renforcement des capacités et du pouvoir d'agir du personnel rattaché au programme, de ses clients ou du public en général, le

progrès social ainsi que la bonification de nos connaissances qui traitent de construits sociaux et de théories sociales⁶.

L'évolution de l'évaluation de programmes réside principalement dans l'orthodoxie qui veut que l'évaluateur approche régulièrement les parties prenantes afin de découvrir leurs valeurs et les types d'informations qu'ils considèrent crédibles afin de produire un jugement qui reflète leurs modalités de recours aux décisions.

2.2. Objectifs de l'évaluation

Après lecture de plusieurs écrits sur l'évaluation de programmes, il ressort que cette dernière L'évaluation a deux objectifs principaux⁷ :

- Aider les gestionnaires à concevoir des politiques, des programmes et des initiatives ou aider les gestionnaires à les améliorer ;
- Fournir périodiquement des évaluations de l'efficacité des programmes ou des politiques, des répercussions intentionnelles ou fortuites et des autres méthodes permettant d'obtenir les résultats attendus.

Ces objectifs prouvent réellement que l'évaluation de programmes est un outil au service des gestionnaires (responsables de programmes) qui contribue efficacement à l'amélioration des programmes considérant que « l'évaluateur doit rendre compte de la réalité du programme, sa

⁶ Hurteau, M., Houle, S., & Guillemette, F. (2012). L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible. Montréal, QC : Presses de l'Université du Québec. 200p. ISBN 978-2-7605-3548-0.

⁷ Gouvernement du Canada, secrétariat du conseil du trésor. (2004). La fonction d'évaluation au Gouvernement du Canada. Ébauche. Centre d'excellence du Canada. 30p.

<https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/func-fonc-fra.pdf>

réponse à un besoin, l'atteinte de ses objectifs et ses effets et proposer des pistes d'amélioration. »
(Viel, 2006, p.36).

2.3. Approches théoriques

Le « Cadre théorique est la façon de voir le monde du point de vue philosophique propre à l'évaluateur pour parvenir à la réalité qui est juste. » (Brunet, 2021) Toujours savoir le positionnement de votre client afin d'éviter le rejet d'un travail bien fait. L'idée du cadre théorique est de savoir si vous pouvez travailler ensemble avec votre client ou pas parce qu'il y a des clients qui sont très quantitatives et d'autres qui sont très qualitatives. À l'intérieur du cadre théorique, il y a des approches qu'on peut choisir pour parvenir à la réalité recherchée. L'approche est donc l'outil, la méthodologie que l'évaluateur utilise pour parvenir au résultat de son évaluation selon une philosophie bien définie.

Il est dorénavant limpide que les approches théoriques offrent beaucoup d'avantages aux évaluateurs de programmes et sont souvent connectées aux réalités des praticiens contrairement aux croyances de plusieurs initiés pour paraphraser le célèbre psychologue et fondateur de la recherche-action Kurt Lewin, rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie.

En ce qui concerne les théories évaluatives, Il est impérieux de mentionner qu'elles sont⁸:

À la fois normatives, prescriptives et orientées vers la pratique. En outre, malgré leur caractère normatif et prescriptif, certaines approches évaluatives mobilisent plus ou moins explicitement

⁸ Daigneault, P(dir.). (2011). Les approches théoriques en évaluation. Québec. QC. Cahier de la performance et de l'évaluation Printemps 2011, n°. 42p. ISBN 978-2-9811262-3-8.

des éléments tirés des théories des sciences sociales. C'est le cas de l'évaluation participative, qui repose sur une théorie prédisant une relation positive entre la participation des parties prenantes à l'évaluation et l'utilisation de celle-ci.

À bien des égards, il est malheureusement constaté que les théories en évaluation souffrent de négligence importante de la part de ceux qui pratiquent l'évaluation de programmes. Les approches théoriques censées guider la pratique de l'évaluation ne semblent pas toujours en faire partie lorsque les évaluateurs déclenchent le processus d'évaluation. En somme, ils s'attardent à définir directement le devis, les méthodes et les techniques d'évaluation sans passer en revue les théories nécessaires sur l'évaluation en question, oubliant que l'évaluateur qui recourt aux approches théoriques est suffisamment outillé à mieux réfléchir à la pratique.

De ce qui précède, il est plus qu'opportun de présenter les 3 aspects fondamentaux de l'évaluation d'un programme de la manière suivante⁹:

1. Maintien de la pertinence

Raison d'être du programme

- Dans quelle mesure les objectifs et le mandat du programme sont-ils encore pertinents ?
- Les activités et les extrants opérationnels sont-ils compatibles avec le mandat du programme et liés de façon plausible aux objectifs et aux autres résultats escomptés ?

2. Résultats

Atteinte des objectifs

⁹ Gouvernement du Canada, secrétariat du conseil du trésor. Méthodes d'évaluation des programmes : mesure et attribution des résultats des programmes. Troisième édition. 159p.

<https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/meth/pem-mep-fra.pdf>

- De quelle manière et dans quelle mesure le programme a-t-il permis d'atteindre des objectifs appropriés ?

Effets et conséquences

- Quels avantages pour la clientèle et quelles retombées, volontaires ou involontaires, ont résulté de l'exécution du programme ?
- De quelle manière et dans quelle mesure peut-on dire que le programme complète, reprend, chevauche ou contredit d'autres programmes ?

3. *Rentabilité*

Évaluation des solutions de remplacement

- Existe-t-il d'autres méthodes plus rentables pour atteindre les objectifs et obtenir les résultats escomptés ?
- Existe-t-il des moyens plus rentables d'exécuter le programme actuel ?

Pour clore, il est possible de réaliser des évaluations sans avoir recours aux approches théoriques formelles. Hélas, ces pratiques ne sont pas recommandables dans le processus d'évaluation. Toutefois, il est fortement souhaitable de toujours associer les théories à la pratique évaluative afin de parvenir au jugement crédible de meilleure qualité.

2.4. Types d'évaluations

Après une fouille minutieuse de la littérature existante, nous concluons qu'il existe deux types d'évaluations à savoir : l'évaluations formative et l'évaluation sommative. « L'évaluation formative s'intéresse à l'amélioration du programme ou à son stade de développement alors que l'évaluation sommative vise à soutenir la prise de décision concernant le choix d'un programme, sa mise en œuvre ou son essor. » (Hurteau, Houle, & Guillemette, 2012, p.22)

Cette définition prouve à suffisance que les évaluations formatives se servent du document de planification en qualité de référence irrévocable pour chercher à améliorer le programme dans son fonctionnement au fur et à mesure que l'exécution des tâches se matérialisent chemin faisant (les évaluations formatives sont entreprises en cours de la réalisation du programme). Tandis que les évaluations sommatives sont entreprises à la fin du programme afin que des décisions soient prises au sujet de l'efficacité d'ensemble du programme. « Les appellations (formatif) et (sommatif) réfèrent aux intentions de l'évaluation quant à l'utilisation des résultats générés par la démarche. » (Hurteau, Houle, & Guillemette, 2012, p.24).

Bouclons la boucle avec le quotidien du gouvernement canadien qui gère plusieurs programmes à la fois, par ricochet les évaluations de ces différents programmes s'imposent pour parvenir aux résultats encore plus satisfaisants. Le Gouvernement du Canada annonce que « la majorité des programmes ou politiques ont un cycle de quatre ans, il peut éventuellement être astreignant d'entreprendre à la fois une évaluation formative et sommative, et c'est pourquoi, il est recommandé d'utiliser les évaluations formatives judicieusement. » (2004, p.15)

2.5. Recherche fondamentale vs évaluation

Cette partie ouvre une brèche sur la différence qui existe entre la recherche fondamentale et l'évaluation pour bannir toute ambiguïté qui aveugle l'opinion sur le sujet. Selon Ridde & Dagenais, « la différence fondamentale entre la recherche et l'évaluation est que la finalité principale de la première est de produire des connaissances, alors que le but de la seconde est de fournir une information utile sur le fonctionnement d'un programme ou pour permettre une prise de décision le concernant. » (2012, p.18). Cette distinction éclaire parfaitement l'opinion sur le parallélisme entre ces deux domaines sans laisser une zone de doute supplémentaire. Toutefois

dans le cadre de notre travail, nous préférons l'approche de Hurteau, Houle, & Guillemette qui selon nous enrichit celle de Ridde & Dagenais lorsqu'elle dit que « l'évaluation se distingue de la recherche fondamentale parce qu'elle dessert les clients et les parties prenantes qui veulent utiliser à bon escient l'information générée afin de porter un jugement ou d'envisager une décision. » (2012, p.17). De ce qui précède, nous concluons que le mandat premier de l'évaluation est d'étudier méticuleusement un programme afin de générer de l'information pertinente pour les parties prenantes. En outre, il n'est pas impossible que les résultats de l'évaluation enrichissent la connaissance sur le domaine à l'étude et alimentent la recherche.

2.6. Rôle de l'évaluateur et méthode d'évaluation

2.6.1. Rôle de l'évaluateur

L'évaluateur est au centre de l'évaluation bien qu'il ne soit pas le seul responsable de la démarche évaluative dans son ensemble. En effet, « ses fonctions consistent à s'assurer de l'adéquation des choix stratégiques et méthodologiques effectués ainsi qu'à guider l'ensemble des parties prenantes pour qu'elles génèrent un jugement qui les aidera à envisager une éventuelle prise de décision. » (Hurteau, Houle, & Guillemette, 2012, p.49). Pour ce faire, l'évaluateur doit impérativement tenir compte de cadre théorique dans lequel tout le monde se trouve avant de commencer son évaluation de peur que son jugement ne soit rejeté par les parties prenantes.

Le rôle de l'évaluateur varie sensiblement selon qu'il est dans un cadre théorique de postpositivisme, de constructivisme, de pragmatisme ou de transformation social. Voici le rôle spécifique de chaque évaluateur en fonction de son cadre théorique :¹⁰

- Le rôle de l'évaluateur dans un cadre théorique de transformation sociale est celui de gardien de la justice sociale. L'évaluateur est dans une perspective qui cherche à produire les recommandations qui vont servir à une transformation sociale afin qu'il ait justice pour les groupes marginalisés.
- Le rôle de l'évaluateur dans un cadre postpositivisme est celui de percevoir le monde directement tel qu'il est réellement. L'évaluateur se positionne tant qu'observateur, complètement séparé de son objet d'étude.
- Le rôle de l'évaluateur dans un cadre théorique pragmatisme est celui de gardien de la réponse aux besoins des utilisateurs. L'évaluateur ne cherche pas la vérité, il cherche de l'information juste qui va permettre à prendre la bonne décision.
- Le rôle de l'évaluateur dans un Cadre théorique constructivisme (centrée sur les valeurs) est celui de construire la réalité qui est juste. Il existe plusieurs réalités, l'évaluateur cherche à trouver, c'est à quoi les parties prenantes peuvent s'y identifier.

Il sied de signaler que l'évaluateur doit produire un jugement crédible c'est-à-dire un jugement à la fois scientifiquement valide et approuvable aux yeux des parties prenantes. « Ainsi, l'évaluateur doit non seulement maîtriser les compétences méthodologiques requises pour recueillir l'information utile, mais aussi être habilité à engager des dialogues et des pourparlers avec les parties prenantes afin qu'émerge finalement un jugement suffisamment justifié et argumenté pour

¹⁰ Brunet, I. (2021, Hiver). ENP 7132 : Principes, processus, méthodes d'évaluation de programmes publics, (note de cours imprimées). ENAP

qu'il puisse être considéré comme recevable par tous. » (Hurteau, Houle, & Guillemette, 2012, p.52).

Concluons cette partie avec la citation de Viel André qui stipule clairement qu'une « évaluation sera d'autant plus utile qu'elle répond aux sept conditions suivantes : identification et implication des parties prenantes, crédibilité de l'évaluateur, étendue de l'information, présentation des critères d'interprétation des résultats, clarté du rapport, actualité et diffusion du rapport, suivi de l'évaluation. » (Viel, 2006, p.31) Cette citation nous intéresse parce qu'elle souligne l'importance des parties prenantes ou des éventuels utilisateurs de l'évaluation tout au long du processus de l'évaluation en passant par la collecte des données probantes jusqu'au jugement crédible qui sera accompagné d'un suivi d'évaluation au moment opportun.

2.6.2. Méthodes de l'évaluation

Il est connu de tout scientifique averti que « les méthodes utilisées dans les évaluations de politiques publiques mobilisent des outils et des techniques tant quantitatifs que qualitatifs. D'une manière générale, les sources mobilisées par les services qui réalisent des évaluations mélangent les données primaires (recueillies pour l'occasion) et secondaires (déjà existantes). » (Jacob,2006, p.14). Qu'à cela tienne, ces recueils des données primaires ou secondaires sont souvent de bonnes qualités que lorsqu'ils sont circonscrits en fonction des questions de l'évaluation.

La littérature en évaluation de programmes « distingue deux groupes de questions à évaluer. Le premier est celui des questions liées à la théorie et à la structure du programme, c'est-à-dire à sa raison d'être et les autres solutions envisageables. L'autre groupe de questions à évaluer (atteinte des objectifs, effets et conséquences) est lié aux résultats du programme. » (Gouvernement du

Canada, s.d, p.3) Les méthodes d'évaluation utilisées doivent permettre d'abord de produire un jugement crédible, ensuite fournir les meilleurs arguments possibles pour le défendre compte tenu des ressources et du temps disponibles.

Tout compte fait, Il est crucial de clôturer cette brèche méthodologique par une courte présentation du processus d'évaluation qui suit les étapes ci-après¹¹ :

- Mandat : Ce bref document d'une ou deux pages énonce le contexte, le besoin et les objectifs de l'évaluation et indique comment l'évaluation sera gérée, y compris les ressources et l'échéancier.
- Rapport de planification : Un plan détaillé d'évaluation est ensuite élaboré. Le plan décrit les grandes lignes du programme, y compris un modèle logique, et énonce en détail les questions et sous-questions d'évaluation et les méthodes devant être utilisées pour les aborder.
- Élaboration d'un instrument de collecte de données et collecte des données : À cette étape de l'évaluation, des stratégies de collecte de données sont ensuite élaborées et mises en œuvre.
- Autres considérations : Un important enjeu de gestion consiste à savoir si l'évaluation sera entreprise au moyen de ressources internes, de ressources contractuelles ou des deux. La méthode utilisée dépend souvent du niveau d'indépendance nécessaire, de la quantité de ressources internes disponibles et du moment de l'évaluation.
- Consultations : un comité consultatif fournit une orientation à l'évaluateur, alors qu'un comité directeur peut prendre des décisions à l'égard de tous les aspects cruciaux d'une évaluation. La méthode à utiliser dépend souvent de la complexité du programme et de l'importance de sa décentralisation.

¹¹ Gouvernement du Canada, secrétariat du conseil du trésor. (2004). La fonction d'évaluation au Gouvernement du Canada. Ébauche. Centre d'excellence du Canada. 30p.
<https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/func-fonc-fra.pdf>

- Présentation de rapports : Les résultats intérimaires sont souvent signalés aux premières étapes de la collecte de données. Les rapports d'évaluations finaux sont présentés au Comité ministériel de vérification et d'évaluation (CMVE) aux fins d'approbation.

2.7. Évaluation axée sur le résultat

L'évaluation n'est pas statique car elle est en perpétuelle mutation (dynamique). De nos jours, certains auteurs prêchent l'évaluation axée sur l'utilisation (ÉAU). Cette dernière, « repose sur la prémisse que les évaluations devraient être jugées par leur utilité et leur utilisation réelle ; par conséquent, les évaluateurs devraient faciliter le processus d'évaluation et conceptualiser toute évaluation en tenant compte de comment tout est fait, du début à la fin, ce qui aura une incidence sur l'usage. » (Ramirez, & Brodhead, 2013, p.100)

Les adeptes de l'évaluation axée sur l'utilisation défendent tête haute que les usagers de l'évaluation sont au cœur de leur travail, ce qui justifie leur implication active tout au long du processus. Somme toute, « les systèmes de suivi et d'évaluation axés sur les résultats diffèrent des systèmes traditionnels de suivi et d'évaluation qui se concentrent sur la mise en œuvre, en ce sens qu'ils ne se limitent pas à une préoccupation pour les intrants et les extrants, mais se penchent davantage sur les résultats et les impacts. » (Kusek, & Rist, 2006, p.2).

Pour clore, l'évaluation axée sur l'utilisation n'est pas tombée du ciel comme croirait les partisans des systèmes traditionnels de suivi et d'évaluation, elle est en revanche le fruit d'un travail de longue haleine assorti d'une logique stricte qui lutte éperdument à trouver une réponse satisfaisante à la question suivante : « quelles valeurs serviront de cadre à l'évaluation en travaillant avec de principaux usagers attendus clairement identifiés qui ont la responsabilité d'appliquer les

conclusions de l'évaluation et de mettre en œuvre les recommandations. » (Ramirez, & Brodhead, 2013, p.100).

2.8. Finalité de l'évaluation

Après cette nage magique dans l'océan des écrits en évaluation de programmes, nous constatons sans étonnement que « l'information contenue dans un rapport d'évaluation peut servir à justifier la survie ou l'abolition d'un programme. » (Viel, 2006, p.35) Ce qui justifie l'importance de souligner la finalité de l'évaluation avant de mettre un point final à cette recension des écrits. On sait dorénavant que « des bonnes évaluations peuvent offrir l'information et les renseignements détaillés nécessaires pour aider à l'amélioration des pratiques de gestion et à l'atteinte des résultats. » (Gouvernement du Canada, 2004, p.3)

En réalité, la finalité de l'évaluation est de parvenir à l'amélioration du programme à mi-parcours et dans son ensemble au truchement « d'identification de ce qui fonctionne bien, ce qui ne fonctionne pas bien et ce qui pourrait être fait pour bonifier le programme. Malgré cette approche constructive, il n'est pas exclu que le décideur puisse s'appuyer sur ce qui ne fonctionne pas pour décider de supprimer un programme ou un organisme. » (Viel, 2006, p.31).

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche et d'intervention

Par définition, « la méthodologie est un « ensemble des méthodes et des techniques d'un domaine particulier pour parvenir à un résultat. »¹². Cette partie du travail est totalement consacré aux explications exhaustives des étapes que nous allons parcourir afin de parvenir aux résultats du présent rapport dont le mandat consiste à contribuer au suivi et à l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie économique pour la francophonie. Signalons tout de suite que l'objectif visé n'est pas d'évaluer la stratégie économique pour la Francophonie (2020-2025) mais plutôt de construire le devis d'évaluation approprié pour cette dernière.

Pour mener à bien cette mission, nous allons compter sur l'étroite collaboration de la Directrice des programmations et évaluations qui va modestement mettre à notre dispositions les ressources matérielles et humaines nécessaires à la réalisation du mandat en tant que stagiaire à l'organisation internationale de la Francophonie / direction des programmations et évaluations (DPE) jusqu'à l'obtention de l'output.

Deux principaux points résumant notre démarche à savoir :

- La collecte des données (description des outils de collecte des données);
- L'Analyse et le traitement des données (méthodes d'analyse des données)

¹² <https://www.corep.fr/guide-du-rapport-de-stage/rediger-rapport-de-stage/methodologie-rapport-de-stage/>

3.1. La Collecte des données

Notre collecte des données est marquée par l'élaboration des nœuds entre les actions de l'OIF et la stratégie économique pour la Francophonie (SEF). Il s'agit principalement de passer en revue tous les documents relatifs aux actions de l'organisation internationale de la Francophonie afin d'identifier les actions qui cadre avec les axes et les objectifs de la Stratégie économique pour la Francophonie. Pour rendre mes tâches encore plus agréables et fluides, les encadreurs de stage ont mis à ma dispositions les documents internes ci-après :

- Stratégie économique pour la Francophonie 2020-2025;
- Fiche synthétique de projet : commerces et investissements du juillet;
- Fiche synthétique de projet : D-CLIC, formez-vous au numérique;
- Fiche synthétique de projet : les Pionnières de l'entrepreneuriat francophone;
- Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2019-2022 de l'organisation internationale de la Francophonie (Addendum 2020);
- Mise en place d'un cadre de mesure des impacts appliquée aux projets Pionnières et D-CLIC DFEN : Guide méthodologique (cerise) ...etc.

Après une immense revue de la littérature de plusieurs documents qui nous a permis de se familiariser avec la stratégie économique pour la Francophonie et de s'imprégner des actions concrètes de l'organisation internationale de la Francophonie pour sa mise en œuvre, nous pouvons à présent nous permettre de construire la matrice que nous appellerons : « articulation des axes de la SEF » (nœuds entre les actions de l'OIF et la stratégie économique pour la Francophonie). Cette matrice regorge les informations pertinentes recueillies dans le cadre de notre mandat et éclaire la

lanterne sur des liens existants entre la stratégie économique de la Francophonie et les différentes actions de l'organisation internationale de la Francophonie.

De façon détaillée, la matrice « articulation des axes de la SEF » liste les objectifs de différents axes de la SEF avec mention spéciale aux actions de l'OIF qui contribuent à la réalisation de ces derniers assorties d'une brève description pour leurs meilleures compréhensions. Elle précise également le type de lien entre les axes de la SEF et les actions de l'OIF sélectionnées (fort ou faible), la source du document qu'on a trouvé l'information ainsi que les intervenants (partenaires) s'il y en a.

3.2. L'analyse et le traitement des données

Dès l'entrée de jeu, nous allons amorcer l'élaboration du modèle logique de la stratégie économique pour la francophonie. Il s'agit d'un schéma qui explique clairement les liens qui existent entre plusieurs composantes de la SEF notamment les axes de la SEF, les objectifs de chaque axe et les moyens d'interventions utilisées (actions de la programmation contribuant à la SEF) afin d'aboutir aux résultats attendus. Ensuite, il sera question de compléter la matrice « d'articulation des axes de la SEF » avec des indicateurs de réalisation appropriés pouvant nous permettre de suivre les différentes actions de l'organisation de la Francophonie (OIF) qui sont liées à la stratégie économique pour la Francophonie. Enfin, nous allons consulter les experts de différents départements à l'interne de l'organisation d'accueil afin d'améliorer la qualité des données recueillies ainsi que le choix des indicateurs de réalisation pour obtenir notre mécanisme de suivi et d'évaluation de la stratégie économique pour la Francophonie.

Chapitre 4 : Résultat (Présentation détaillée du livrable)

Le livrable attendu de ce travail n'est rien d'autre que le dispositif opérationnel pour suivre et évaluer la mise en œuvre de la stratégie économique pour la Francophonie capable de fournir des informations fiables et précises aux différentes parties prenantes (OIF, APF, opérateurs, États et gouvernements...etc.) sur la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats attendus de la stratégie. De manière succincte, le résultat est présente comme suit :

- Articulation des axes de la stratégie économique pour la Francophonie ;
- La modélisation de la stratégie économique pour la Francophonie.

4.1 Articulation des axes de la SEF

Il s'agit de la matrice de suivi et d'évaluation de la stratégie économique pour la Francophonie construite sur base des nœuds entre les actions de l'OIF et celles de la stratégie économique pour la Francophonie assorties des actions qui sont mesurées par les indicateurs de réalisation appropriées. Cette matrice constitue un dispositif opérationnel pour suivre et évaluer la mise en œuvre de la stratégie économique pour la Francophonie. De façon détaillée, la matrice « articulation des axes de la SEF » liste les objectifs de différents axes de la SEF avec mention spéciale aux actions de l'OIF qui contribuent à la réalisation de ces-derniers accompagnées d'une brève description pour leurs meilleures compréhensions. Elle précise également le type de lien entre les axes de la SEF et les actions de l'OIF sélectionnées (fort ou faible), la source du document qu'on a trouvé l'information ainsi que les intervenants (partenaires) s'il y en a.

ARTICULATION DES AXES DE LA SEF

AXES DE LA STRATÉGIE	OBJECTIFS DE LA SEF	ACTION DE LA PROGRAMMATION CONTRIBUANT À LA SEF	DESCRIPTION DE L'ACTION	INDICATEURS DE RÉALISATION	RÉSULTATS		TYPE	SOURCES	PARTENAIRES
					PRÉVUS	RÉALISÉS			
1. Intensifier les échanges commerciaux et les investissements	a. Appuyer la participation des pays membres aux processus d'intégration régionale et de coopération interrégionale en renforçant leurs capacités de négociation et de mise en œuvre des accords commerciaux et d'investissement internationaux et régionaux, notamment de la Zlecaf ;	Organisation des missions économiques et francophones	<p>Il s'agit de proposer, lors d'une mission économique et commerciale, aux entreprises opérant dans des filières ciblées en provenance de toutes les régions francophones, d'aller prospecter ensemble des marchés, de trouver des partenaires pour leurs projets d'affaires et d'investissement, et de resauter dans des pays membres d'accueil.</p> <p>Les missions économiques et commerciales permettent aussi de porter un plaidoyer de haut niveau sur des enjeux de renforcement de la coopération économique francophone, d'amélioration de l'environnement des affaires francophone, ainsi que de faciliter l'échange d'expériences et bonnes pratiques dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques en la matière.</p>	<p>Nombre de prospection des marchés et partenaires d'affaires trouvés après les missions économiques effectuées dans les régions francophones;</p> <p>Fluidité de la coopération économique francophone, résultat des bonnes pratiques de politiques publiques en la matière après les missions économiques et commerciales effectuées dans les régions francophones.</p>			Lien fort : contribution directe à la SEF	Fiche synthétique du projet commerce et investissements	<p>Autorités politiques et économiques des pays membres et des organisations d'intégration régionale ;</p> <p>Agences nationales de promotion commerciale, des exportations et des investissements ;</p> <p>Fédérations de chambres de commerce et d'industrie, groupements professionnels, réseaux économiques francophones, banques régionales de développement, partenaires internationaux</p>
	b. Promouvoir les opportunités de coopération commerciale et d'investissement dans des secteurs ciblés, à la faveur des missions économiques et commerciales transnationales organisées à tour de rôle dans différentes régions francophones, et en favorisant l'interaction entre les acteurs économiques et ceux de la recherche ;	Organisation des Forum économique francophone	Cette action cible les réseaux économiques francophones et à travers eux, les entreprises francophones, en créant, à travers le Forum économique francophone, un cadre rénové de partage et de valorisation des démarches et solutions innovantes au sein de l'espace francophone.	Existence du cadre rénové de partage et de valorisation des démarches et solutions innovantes au sein de l'espace francophone.			Lien fort : contribution directe à la SEF	Fiche synthétique du projet commerce et investissements	<p>Autorités politiques et économiques des pays membres et des organisations d'intégration régionale ;</p> <p>Agences nationales de promotion commerciale, des exportations et des investissements ;</p> <p>Fédérations de chambres de commerce et d'industrie, groupements professionnels, réseaux économiques francophones, banques régionales de développement, partenaires internationaux</p>

AXES DE LA STRATÉGIE	OBJECTIFS DE LA SEF	ACTION DE LA PROGRAMMATION CONTRIBUANT À LA SEF	DESCRIPTION DE L'ACTION	INDICATEURS DE RÉALISATION	RÉSULTATS		TYPE	SOURCES	PARTENAIRES
					PRÉVUS	RÉALISÉS			
	c. Promouvoir l'instauration des environnements d'affaires stables, favorables à l'accès équitable et transparent aux marchés et à la promotion et la protection des investissements, en appuyant les processus d'harmonisation normative et juridique régionale et internationale ;	Développer des échanges de bonnes pratiques en matière de politique commerciale, de promotion des investissements et d'amélioration de l'environnement des affaires ;	Cette action consiste à négocier et signer des accords institutionnels nationaux et régionaux afin de faciliter le développement des relations économiques et commerciales entre pays membres de la francophonie.	Nombre d'accords institutionnels nationaux et régionaux signés qui facilitent le développement des relations économiques et commerciales entre pays membres de la francophonie.			Lien fort : contribution directe à la SEF	Fiche synthétique du projet commerce et investissements	Autorités politiques et économiques des pays membres et des organisations d'intégration régionale ; Agences nationales de promotion commerciale, des exportations et des investissements ; Fédérations de chambres de commerce et d'industrie, groupements professionnels, réseaux économiques francophones, banques régionales de développement, partenaires internationaux
	d. Soutenir le développement de la coopération Sud-Sud et tripartite afin de faciliter l'échange d'expériences et de bonnes pratiques dans la transformation structurelle des économies du Sud ;	Présentation des pays francophones comme destinations attractives pour les flux d'investissements directs étrangers francophones ;	Cette action incite les entreprises francophones qui dorénavant participent en nombre aux missions économiques et commerciales à développer des relations d'affaires hors des frontières nationales, à explorer des marchés et à trouver des partenaires pour leurs projets commerciaux et industriels dans les pays francophones ;	Nombre des marchés exploités ainsi que des partenaires commerciaux et industriels trouvés par des entreprises francophones qui développent de coopération d'affaires hors des frontières nationales;			Lien fort : contribution directe à la SEF	Fiche synthétique du projet commerce et investissements	Autorités politiques et économiques des pays membres et des organisations d'intégration régionale ; Agences nationales de promotion commerciale, des exportations et des investissements ; Fédérations de chambres de commerce et d'industrie, groupements professionnels, réseaux économiques francophones, banques régionales de développement, partenaires internationaux

AXES DE LA STRATÉGIE	OBJECTIFS DE LA SEF	ACTION DE LA PROGRAMMATION CONTRIBUANT À LA SEF	DESCRIPTION DE L'ACTION	INDICATEURS DE RÉALISATION	RÉSULTATS		TYPE	SOURCES	PARTENAIRES
					PRÉVUS	RÉALISÉS			
	e. Renforcer la mobilisation, la structuration des réseaux économiques et professionnels francophones et la coordination entre eux, et soutenir à cet effet la constitution et la labellisation d'un réseau du patronat francophone ;	Offre des plateformes renouvelées qui permettent aux acteurs économiques francophones de se positionner et se mobiliser sur les enjeux liés au développement de leurs activités.	Cette action facilite les bonnes pratiques et les échanges d'expériences entre notamment des institutionnels nationaux et régionaux, permettant de contribuer à améliorer les politiques en matière de commerce, d'exportation, d'investissement, de climat des affaires, de transfert de technologie, et de savoir-faire dans les pays et régions francophones ;	Plateformes fonctionnelles qui améliorent les politiques en matière de commerce, d'exportation, d'investissement, de climat des affaires, de transfert de technologie, et de savoir-faire dans les pays et régions francophones ;			Lien faible : contribution indirecte à la SEF	Fiche synthétique du projet commerce et investissements	Autorités politiques et économiques des pays membres et des organisations d'intégration régionale ; Agences nationales de promotion commerciale, des exportations et des investissements ; Fédérations de chambres de commerce et d'industrie, groupements professionnels, réseaux économiques francophones, banques régionales de développement, partenaires internationaux
	f. Appuyer les efforts de l'OMC pour relancer les négociations en faveur d'un système commercial multilatéral plus équitable et favorable au développement.	Renforcement des capacités des acteurs francophones en matière d'environnement et résilience climatique	Cette action consiste à appuyer les pays à la transposition en droit national de plusieurs accords multilatéraux sur l'environnement par la maîtrise des outils de la gestion de l'environnement, la formation en ligne et en présentiel des acteurs, le mentorat de projets des acteurs non étatiques. Elle porte également un appui sur l'accompagnement des pays dans les négociations internationales sur le climat, la biodiversité et la lutte contre la désertification par l'entremise d'espace de concertation et de dialogue.	Transposition en droit national des accords multilatéraux sur l'environnement dans l'espace francophone ; Existence d'une plateforme qui protège le climat et la biodiversité dans les négociations internationales.			Lien faible : contribution indirecte à la SEF	Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2019-2022 de l'organisation internationale de la Francophonie <i>Addendum 2020</i>	

AXES DE LA STRATÉGIE	OBJECTIFS DE LA SEF	ACTION DE LA PROGRAMMATION CONTRIBUANT À LA SEF	DESCRIPTION DE L'ACTION	INDICATEURS DE RÉALISATION	RÉSULTATS		TYPE	SOURCES	PARTENAIRES
					PRÉVUS	RÉALISÉS			
2. Stimuler l'innovation et l'entrepreneuriat en faveur de l'insertion professionnelle	a. Soutenir la formation professionnelle et technique ainsi que la formation aux métiers de l'économie sociale et solidaire ;	Renforcement des compétences numériques des populations francophones afin de répondre aux évolutions rapides des marchés économiques et du monde du travail	Cette action permet aux jeunes de bénéficier des formations aux métiers du numérique mais aussi des agents publics qui bénéficient d'un renforcement des capacités sur les enjeux de la gouvernance numérique.	Bonne manipulation du numérique par les jeunes qui ont suivi les formations aux métiers du numérique; Maîtrise des enjeux de la gouvernance numérique par les agents publics dont les capacités ont été renforcées en la matière.			Lien faible : contribution indirecte à la SEF	Fiche synthétique de projet « D-CLIC, formez-vous au numérique ». Projet de formation de masse au numérique dans l'espace francophone	Opérateurs qui dispenseront les formations ; Organisation internationale du travail (OIT) ; Les grandes entreprises du numérique (GAFAM, Orange, Huawei, etc.) ; Organisations internationales telles que le Groupe de la Banque mondiale, la Banque Africaine de Développement ...etc ;
	b. Favoriser la production et la diffusion de données probantes sur les besoins du marché du travail ;	Formation et insertion professionnelle des jeunes	Cette action vise à développer l'application « INSERJEUNE », destinée à évaluer la performance des dispositifs de formation professionnelle. Cette application sera mise en œuvre dans les États qui émettent le souhait d'être accompagnés dans le processus de suivi de l'insertion des jeunes diplômés. L'application permettra de renseigner l'évolution des diplômés de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, notamment leur taux d'insertion, de chômage ou de poursuite d'études dans leur pays/région, en fonction des filières de formation et par genre ainsi que la satisfaction des entreprises.	Utilisation effective de l'application « INSERJEUNE » qui évalue la performance des dispositifs de formation professionnelle.			Lien fort : contribution directe à la SEF	Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2019-2022 de l'organisation internationale de la Francophonie <i>Addendum 2020</i>	UNESCO; Fédération des Cégeps du Québec ; Plusieurs pays partenaires (Burundi, Cameroun, Comores et Sénégal) UE/ACP ;

AXES DE LA STRATÉGIE	OBJECTIFS DE LA SEF	ACTION DE LA PROGRAMMATION CONTRIBUANT À LA SEF	DESCRIPTION DE L'ACTION	INDICATEURS DE RÉALISATION	RÉSULTATS		TYPE	SOURCES	PARTENAIRES
					PRÉVUS	RÉALISÉS			
	c. Mettre en relation des entrepreneurs, innovateurs, chercheurs et investisseurs de l'espace francophone à travers une large communauté qui interagit sur une plateforme dédiée ;	Offre des plateformes renouvelées qui permettent aux acteurs économiques francophones de se positionner et se mobiliser sur les enjeux liés au développement de leurs activités.	Cette action facilite les bonnes pratiques et les échanges d'expériences entre notamment des institutionnels nationaux et régionaux, permettant de contribuer à améliorer les politiques en matière de commerce, d'exportation, d'investissement, de climat des affaires, de transfert de technologie, et de savoir-faire dans les pays et régions francophones ;	Plateformes fonctionnelles qui améliorent les politiques en matière de commerce, d'exportation, d'investissement, de climat des affaires, de transfert de technologie, et de savoir-faire dans les pays et régions francophones ;			Lien faible : contribution indirecte à la SEF	Fiche synthétique du projet commerce et investissements	Autorités politiques et économiques des pays membres et des organisations d'intégration régionale ; Agences nationales de promotion commerciale, des exportations et des investissements ; Fédérations de chambres de commerce et d'industrie, groupements professionnels, réseaux économiques francophones, banques régionales de développement, partenaires internationaux
	d. Soutenir les jeunes entreprises en croissance, notamment en les mettant en relation avec les réseaux de normalisation nationaux et avec des investisseurs, en facilitant la transition des entreprises informelles vers le secteur formel, en collaboration avec les organisations internationales tels le Centre pour le commerce international, la Banque mondiale et les banques régionales de développement ;	Contribution à la croissance et au rayonnement des jeunes pousses (startups) et PME francophones à fort potentiel de croissance et d'impact, portées par des femmes et des jeunes.	Cette action apporte le soutien financier aux entreprises de croissance et d'impact francophones pour leurs croissances et l'employabilité des jeunes. Les PME des États membres de la Francophonie en développement demeurent trop peu nombreuses pour absorber le vivier croissant des jeunes et des femmes demandeurs d'emplois. Il est estimé que chaque année, 29 millions de demandeurs d'emploi arrivent sur le marché du travail africain, pour seulement 3 millions d'emplois formellement créés.	Taux d'employabilité des jeunes et femmes par les PME des États membres de la Francophonie financées par le projet.			Lien faible : contribution indirecte à la SEF	Fiche synthétique du projet « les Pionnières de l'entrepreneuriat francophone. » Projet de soutien au financement des entreprises de croissance et d'impact francophones .	Investisseurs et Partenaires (I&P) ; Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat (SAE) : La Fabrique (Burkina Faso), Donilab (Mali), CIPMEN - Centre Incubateur des PME au Niger (Niger), KoboHub (RDC), KLab (Rwanda), EMlyon Business school/Incubateur campus Casablanca (Maroc)...etc.

AXES DE LA STRATÉGIE	OBJECTIFS DE LA SEF	ACTION DE LA PROGRAMMATION CONTRIBUANT À LA SEF	DESCRIPTION DE L'ACTION	INDICATEURS DE RÉALISATION	RÉSULTATS		TYPE	SOURCES	PARTENAIRES
					PRÉVUS	RÉALISÉS			
	e. Favoriser le transfert de bonnes pratiques, le renforcement des compétences et l'échange de pair à pair entre acteurs publics et privés afin d'encourager la mise en place d'environnements favorables à l'essor de l'entrepreneuriat.	Appui à la gouvernance culturelle et linguistique	<p>Cette action apporte au niveau national son soutien aux pays partenaires pour l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies visant le développement et la structuration des filières d'industries culturelles et créatives se traduisant concrètement par l'adoption d'une politique culturelle en Centrafrique ; la production d'un diagnostic des conditions socio-économiques des artistes, créateurs et opérateurs culturels en Haïti.</p> <p>Au niveau local, elle renforce les capacités des collectivités à la conception des stratégies de développement et d'encadrement du secteur pour valoriser leurs ressources culturelles.</p>	<p>Adoption des stratégies visant le développement et la structuration des filières d'industries culturelles et créatives nationales des pays partenaires qui ont bénéficié du soutien;</p> <p>Mise en œuvre des stratégies de développement et d'encadrement locales par les collectivités dont les capacités sectorielles ont été renforcées pour valoriser leurs ressources culturelles.</p>			Lien faible : contribution indirecte à la SEF	Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2019-2022 de l'organisation internationale de la Francophonie . <i>Addendum 2020</i>	Union Africaine; Pays intéressés
3. Capitaliser sur l'économie numérique et l'intelligence artificielle	a. Appuyer le développement de cadres réglementaires et de gouvernance du numérique en lien avec les agences ou organisations internationales appropriées telles que, parmi d'autres, l'UIT, la CNUCED, l'OMC, l'OMPI ou l'OHADA ; le développement préconisé attachera une attention particulière à optimiser et à mutualiser les efforts de lutte contre la cybercriminalité, ainsi qu'à réguler le flux des données numériques pour plus d'efficacité, de sécurité et d'équité dans le partage et l'exploitation de ces données ;	<p>L'initiation et la formation de base au numérique des populations éloignées du numérique (littérature numérique) ;</p> <p>La formation des agents publics à la gouvernance du numérique.</p>	<p>Ces actions visent respectivement le développement des contenus et mise en place d'une solution numérique pour la formation des jeunes francophones à la littérature numérique ainsi que la formation des agents publics aux enjeux de la gouvernance numérique et vulgarisation des actions de la Francophonie en faveur du numérique.</p>	<p>Le nombre des jeunes francophones formés à la littérature numérique;</p> <p>Le nombre d'agents publics formés aux enjeux de la gouvernance numérique et vulgarisation des actions de la francophonie en faveur du numérique.</p>			Lien faible : contribution indirecte à la SEF	Fiche synthétique de projet « D-CLIC, formez-vous au numérique ». Projet de formation de masse au numérique dans l'espace francophone	<p>Opérateurs qui dispenseront les formations ;</p> <p>Organisation internationale du travail (OIT) ;</p> <p>Les grandes entreprises du numérique (GAFAM, Orange, Huawei, etc.) ;</p> <p>Organisations internationales telles que le Groupe de la Banque mondiale, la Banque Africaine de Développement ...etc.</p>

AXES DE LA STRATÉGIE	OBJECTIFS DE LA SEF	ACTION DE LA PROGRAMMATION CONTRIBUANT À LA SEF	DESCRIPTION DE L'ACTION	INDICATEURS DE RÉALISATION	RÉSULTATS		TYPE	SOURCES	PARTENAIRES
					PRÉVUS	RÉALISÉS			
	b. Renforcer le plaidoyer et l'influence de la Francophonie dans les enceintes internationales pertinentes ;	Accès aux savoirs, aux contenus et à l'information en langue française	Quatre publications majeures ont été produites et diffusées par l'Observatoire de la langue française sous format papier ou électronique, (i) 7 ^e Document de suivi du Vade-mecum relatif à l'usage de la langue française dans les organisations internationales présenté lors de la 37 ^e Conférence ministérielle de la Francophonie, (ii) l'État des lieux de la découvrabilité des contenus culturels francophones en ligne complété par un site Internet, (iii) l'Atlas de la Francophonie aux éditions Autrement, ainsi que (iv) le dossier spécial « Francophonie » de la revue Historia, parue à l'occasion du Cinquantenaire.	Les publications majeures en français diffusées par l'Observatoire de la langue française sous format papier ou électronique dans les enceintes internationales.			Lien faible : contribution indirecte à la SEF	Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2019-2022 de l'organisation internationale de la Francophonie . <i>Addendum 2020</i>	
	c. Mobiliser les États et gouvernements ainsi que les partenaires publics et privés pour le développement des compétences numériques, notamment des jeunes et des femmes, y compris dans le domaine de l'intelligence artificielle ;	La formation des jeunes (18-35 ans) aux métiers du numérique ;	Cette action vise à renforcer les compétences numériques des jeunes de l'espace francophone pour multiplier leurs chances d'accéder à des emplois décents, en entreprises et dans l'entrepreneuriat. Il s'agit de développer des contenus et la mise en place des solutions numériques pour la formation des jeunes francophones à la littérature numérique ;	Les emplois décents, en entreprises et dans l'entrepreneuriat occupés par des jeunes formés aux métiers du numérique ;			Lien fort : contribution directe à la SEF	Fiche synthétique de projet « D-CLIC, formez-vous au numérique ». Projet de formation de masse au numérique dans l'espace francophone	Opérateurs qui dispenseront les formations ; Organisation internationale du travail (OIT) ; Agence des Nations unies œuvrant pour la promotion du travail décent pour tous les hommes et femmes dans le monde ; Organisations internationales tels que le Groupe de la Banque mondiale, la Banque Africaine de Développement ; Agences nationales de développement des États et Gouvernements... etc.

AXES DE LA STRATÉGIE	OBJECTIFS DE LA SEF	ACTION DE LA PROGRAMMATION CONTRIBUANT À LA SEF	DESCRIPTION DE L'ACTION	INDICATEURS DE RÉALISATION	RÉSULTATS		TYPE	SOURCES	PARTENAIRES
					PRÉVUS	RÉALISÉS			
	d. Renforcer la protection et la soutenabilité des communs numériques existants, tout en incitant et accompagnant la création de nouveaux communs ;	Accompagnement à l'innovation et métiers du numériques	Cette action regorge plusieurs initiatives de l'organisation internationale de la francophonie notamment la réalisation d'un bilan de la stratégie numérique dans le cadre de la contribution au processus d'actualisation de la Stratégie de la Francophonie numérique et l'animation d'une plateforme plurisectorielle sur l'innovation au bénéfice de plus de 42000 utilisateurs dans le cadre du réseau francophone de l'innovation (Finnov)	Les réalisations des initiatives (innovations et stratégies) numériques accompagnées par l'organisation internationale de la Francophonie.			Lien fort : contribution directe à la SEF	Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2019-2022 de l'organisation internationale de la Francophonie . <i>Addendum 2020</i>	Wallonie-Bruxelles International,
	e. Capitaliser sur l'apport de l'intelligence artificielle pour une meilleure répartition des bénéfices dans le domaine du numérique, en tenant compte de ses impacts sociétaux ainsi que des enjeux de la gouvernance algorithmique ² ;	Accompagnement à la transformation numérique	Cette action vise l'organisation des webinaires avec le soutien de Wallonie-Bruxelles international sur le thème de l'intelligence artificielle dans les industries culturelles et créatives.	Les webinaires organisés sur le thème de l'intelligence artificielle dans les industries culturelles et créatives.			Lien fort : contribution directe à la SEF	Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2019-2022 de l'organisation internationale de la Francophonie . <i>Addendum 2020</i>	Wallonie-Bruxelles International,
	f. Mobiliser les sphères académiques, de concert avec les acteurs économiques, afin de créer un espace commun de recherche, de développement et d'applications dans le domaine de l'intelligence artificielle pour, entre autres, promouvoir l'usage de la langue française.	Mobilité des enseignants de et en français	Cette action cible des jeunes de moins de 40 ans, ayant une expérience significative dans l'enseignement, l'interculturel et la didactique des langues étrangères afin d'encourager les jeunes à opter pour le métier d'enseignants de français dans le cadre des initiatives nationales et régionales. Ces jeunes accompagnent les pays membres de la francophonie dans l'élaboration des plans nationaux pour l'enseignement du français.	Les jeunes de moins de 40 ans, ayant une expérience significative dans l'enseignement, l'interculturel et la didactique des langues étrangères qui accompagnent les pays membres de la francophonie dans l'élaboration des plans nationaux pour l'enseignement du français et enseignent le français dans le cadre des initiatives nationales et régionales.			Lien fort : contribution directe à la SEF	Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2019-2022 de l'organisation internationale de la Francophonie . <i>Addendum 2020</i>	L'AFD a offert son partenariat technique et financier

AXES DE LA STRATÉGIE	OBJECTIFS DE LA SEF	ACTION DE LA PROGRAMMATION CONTRIBUANT À LA SEF	DESCRIPTION DE L'ACTION	INDICATEURS DE RÉALISATION	RÉSULTATS		TYPE	SOURCES	PARTENAIRES
					PRÉVUS	RÉALISÉS			
4. Miser sur des politiques publiques fortes	a. Renforcer les capacités des États et gouvernements membres ;	Renforcement des capacités des acteurs	Cette action vise les appuis de l'OIF qui permettent de renforcer les compétences des pays, des acteurs institutionnels et des organisations de la société civile à travers le transfert de connaissances et/ou d'expertise ; le développement et le partage d'outils et de bonnes pratiques	Les réalisations de l'OIF qui appuient le renforcement des compétences des pays, des acteurs institutionnels et des organisations de la société civile à travers le transfert de connaissances et le partage de bonnes pratiques.			Lien fort : contribution directe à la SEF	Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2019-2022 de l'organisation internationale de la Francophonie . <i>Addendum 2020</i>	
	b. Renforcer les compétences des acteurs publics en matière de normalisation et favoriser la participation des entreprises francophones aux activités nationales, régionales et internationales de normalisation.	Accompagnement à la réalisation des ODD	Cette action vise à accompagner les pays dans l'opérationnalisation de 17 Objectifs de Développement durable (ODD) dans les politiques publiques aux échelles régionale, nationale et locale. Plusieurs réalisations sont ciblées notamment l'appui de 11 pays francophones en développement dans les négociations ISO sur l'économie circulaire.	Le bilan des réalisations de l'OIF en ce qui concerne le coup de pouce donné aux différents pays dans l'opérationnalisation de 17 Objectifs de Développement durable (ODD) dans les politiques publiques aux échelles régionales, nationales et locales.			Lien fort : contribution directe à la SEF	Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2019-2022 de l'organisation internationale de la Francophonie . <i>Addendum 2020</i>	
	c. Accompagner les États et gouvernements membres dans la définition et mise en œuvre de politiques innovantes basées sur des données probantes ;	Implantation du centre régional pour l'Afrique Francophone du programme de partage des innovations et des connaissances (KIX)	Cette action vise à contribuer aux actions des quatre centres régionaux KIX réunis, en vue d'améliorer la définition des politiques publiques d'éducation dans les pays partenaires et permettre une large diffusion des innovations. Le centre répond cependant à une demande forte des États et gouvernements dans un contexte de conjoncture sociale et économique marquée par l'importante érosion des TIC, de la persistance de la pandémie de la COVID-19, mais aussi par toutes les transformations sociales en cours ces 15 dernières années qui devraient impacter les systèmes éducatifs francophones.	Le fonctionnement effectif du Centre régional pour l'Afrique Francophone du programme de partage des innovations et des connaissances (KIX) qui contribue aux actions des quatre centres régionaux KIX réunis.			Lien fort : contribution directe à la SEF	Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2019-2022 de l'organisation internationale de la Francophonie . <i>Addendum 2020</i>	Différents opérateurs comme l'AUF, de la CONFEMEN ainsi que certains pays membre de l'OIF.

AXES DE LA STRATÉGIE	OBJECTIFS DE LA SEF	ACTION DE LA PROGRAMMATION CONTRIBUANT À LA SEF	DESCRIPTION DE L'ACTION	INDICATEURS DE RÉALISATION	RÉSULTATS		TYPE	SOURCES	PARTENAIRES
					PRÉVUS	RÉALISÉS			
	d. Favoriser le transfert de bonnes pratiques et le renforcement des compétences des acteurs publics afin d'encourager la mise en place d'environnements favorables à la création d'emplois ;	Renforcer les compétences numériques des jeunes de l'espace francophone pour multiplier leurs chances d'accéder à des emplois décents, en entreprises et dans l'entrepreneuriat.	Ce projet vise à promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation. Ces-dernières stimulent également la croissance des microentreprises, des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers	Les emplois créés au truchement de la promotion des politiques axées sur le développement. L'intégration des entreprises dans le secteur formel et leur croissance grâce à la promotion des politiques axées sur le développement.			Lien faible : contribution indirecte à la SEF	Fiche synthétique de projet « D-CLIC, formez-vous au numérique ». Projet de formation de masse au numérique dans l'espace francophone	Opérateurs qui dispenseront les formations ; Organisation internationale du travail (OIT) ; Agence des Nations unies œuvrant pour la promotion du travail décent pour tous les hommes et femmes dans le monde ; Organisations internationales tels que le Groupe de la Banque mondiale, la Banque Africaine de Développement ; Agences nationales de développement des États et Gouvernements... etc.
	e. Soutenir le développement de la coopération Sud-Sud et tripartite.	Renforcement des relations commerciales et des investissements au sein de l'espace francophone, le	Cette action soutient l'entrepreneuriat en favorisant l'accès au financement pour les jeunes entreprises en croissance et le développement de l'économie numérique. Cette stratégie se veut un cadre d'intervention concret pour contribuer à la résilience du monde francophone après la crise globale causée par la COVID-19.	L'accès au financement phénoménal au profit des jeunes entreprises en croissance qui contribue à la résilience du monde francophone après la crise globale causée par la covid-19.			Lien faible : contribution indirecte à la SEF	Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2019-2022 de l'organisation internationale de la Francophonie . <i>Addendum 2020</i>	

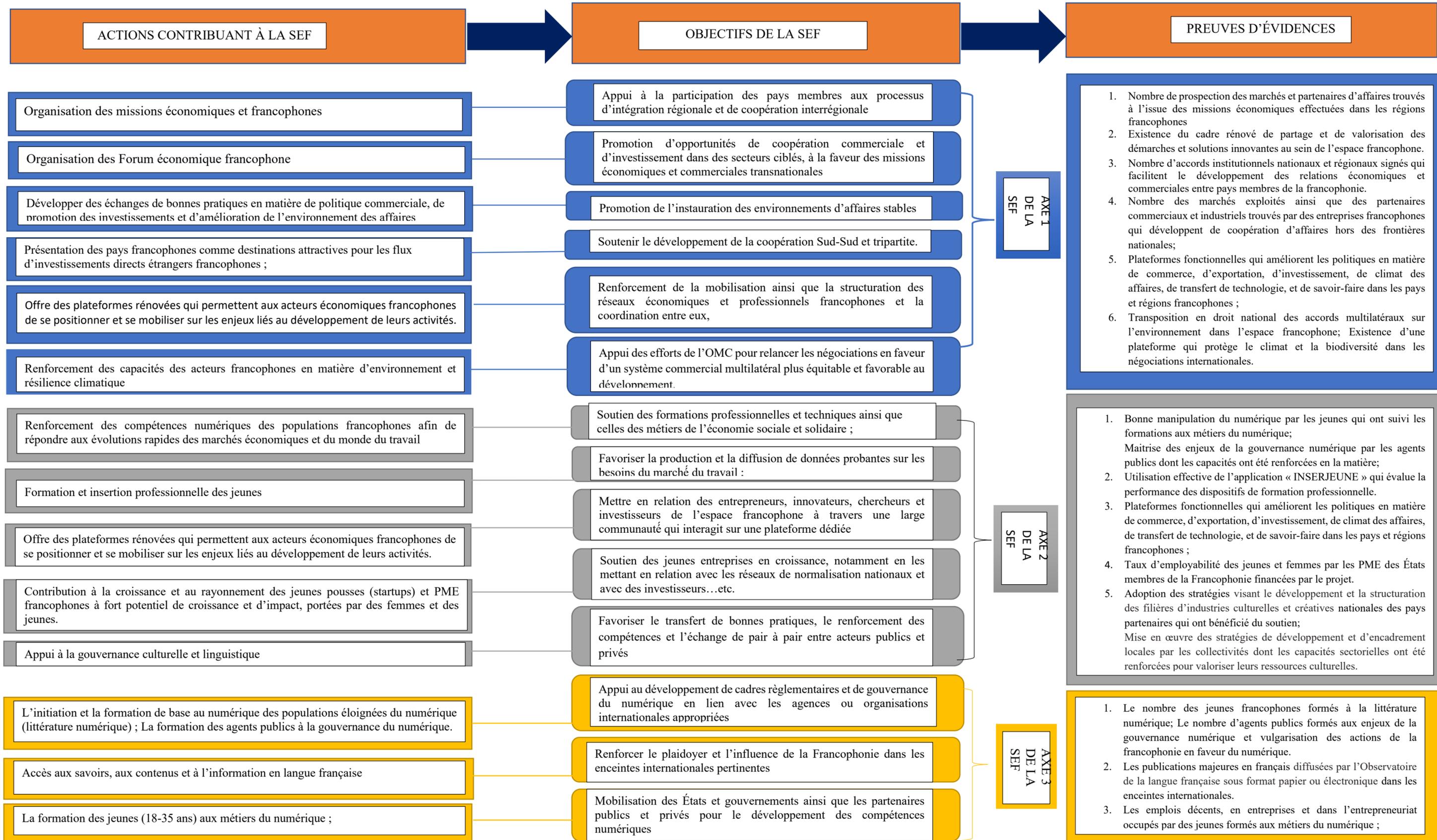
AXES DE LA STRATÉGIE	OBJECTIFS DE LA SEF	ACTION DE LA PROGRAMMATION CONTRIBUANT À LA SEF	DESCRIPTION DE L'ACTION	INDICATEURS DE RÉALISATION	RÉSULTATS		TYPE	SOURCES	PARTENAIRES
					PRÉVUS	RÉALISÉS			
5. Aiguiser le plaidoyer francophone	a. Promouvoir et défendre l'utilisation de la langue française dans les organisations internationales et régionales en lien notamment avec les groupes d'ambassadeurs et ambassadrices francophones (GAF) ;	Soutien du français dans les relations internationales	Cette action consiste à accompagner les Organisations internationales et régionales (CUA, COI, CPS, CIJ, SADC, CPI, CEDEAO) à cibler leurs besoins afin de renforcer les compétences en français de leurs agents.	L'ampleur de la langue française dans les organisations internationales et régionale en fonction de leurs besoins.			Lien fort : contribution directe à la SEF	Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2019-2022 de l'organisation internationale de la Francophonie . <i>Addendum 2020</i>	Nations unies ; TV5 Monde ; Commission européenne ; École supérieure d'interprètes et de traducteurs (ESIT) ; Réseau francophone des traducteurs et interprètes de conférences (REFTIC).
	b. Appuyer la mobilisation et la concertation des États et gouvernements, notamment au moyen d'outils numériques, sur les sujets d'intérêt commun et sur les priorités de l'action économique francophone, et valoriser le savoir-faire, les expertises et les bonnes pratiques francophones ;	Appui à l'état civil	Cette action met un accent sur une approche intégrée et concertée des acteurs francophones, basée sur trois volets d'intervention (i) la mobilisation politique et le plaidoyer de haut niveau ; (ii) le renforcement des capacités des acteurs et le partage de bonnes pratiques ; (iii) la sensibilisation des populations locales. Cette action s'ancre dans les priorités transversales de la Francophonie (jeunes et éducation, numérique, égalité femme-homme, société civile).	Nombre de concertations réalisées.			Lien faible : contribution indirecte à la SEF	Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2019-2022 de l'organisation internationale de la Francophonie . <i>Addendum 2020</i>	Groupe des Ambassadeurs francophones (GAF) de Genève Les réseaux institutionnels de la Francophonie (RECEF, ANF, AFCNDH, CIB, AIPPF, AFAPDP, RF2D, Francopol, AHJUCAF, AOMF).
	c. Renforcer les capacités des pays membres, notamment ceux du Sud, en matière d'analyse des enjeux et de négociation internationale ;	Renforcement des capacités en entrepreneuriat chez les jeunes et les femmes	Cette action aide à accompagner l'innovation et les entrepreneurs résilients en connectant à travers le numérique sur un mode collaboratif cette communauté francophone d'acteurs de terrain, d'entrepreneurs, d'innovateurs, d'universités, de citoyens autour de la plateforme Solidarité COVID-19 Francophonie.	La résilience de la communauté francophone par l'adhésion massive à la plateforme solidarité Covid-19 Francophonie qui met à jour les nouvelles sur la pandémie.			Lien faible : contribution indirecte à la SEF	Compte rendu d'exécution de la programmation quadriennale 2019-2022 de l'organisation internationale de la Francophonie . <i>Addendum 2020</i>	

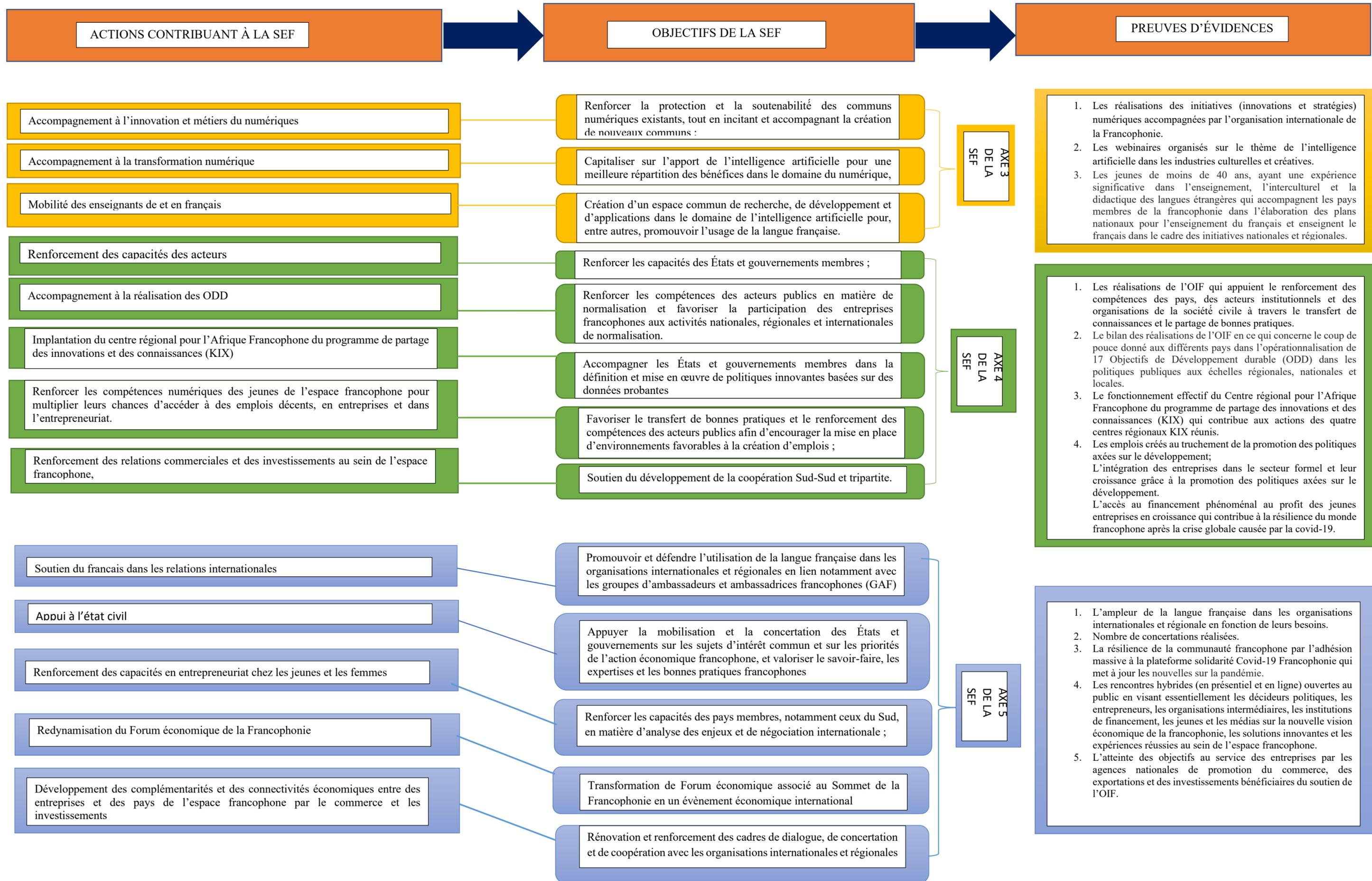
AXES DE LA STRATÉGIE	OBJECTIFS DE LA SEF	ACTION DE LA PROGRAMMATION CONTRIBUANT À LA SEF	DESCRIPTION DE L'ACTION	INDICATEURS DE RÉALISATION	RÉSULTATS		TYPE	SOURCES	PARTENAIRES
					PRÉVUS	RÉALISÉS			
	d. Transformer le Forum économique associé au Sommet de la Francophonie en un évènement économique international pour mettre en exergue les démarches et solutions innovantes et les exemples de coopération réussie au sein de l'espace francophone ;	Redynamisation du Forum économique de la Francophonie	Cette action permet de mettre en exergue autant la nouvelle vision économique de la Francophonie que des solutions innovantes et expériences réussies au sein de l'espace francophone. Il s'agit d'organiser des rencontres hybrides (en présentiel et en ligne) en amont du Forum, à l'occasion des manifestations qui permettent d'amplifier leur visibilité, autour des thèmes mobilisateurs pour la coopération économique et numérique francophone. Ces rencontres sont ouvertes au public, en visant plus particulièrement les décideurs politiques, les entrepreneurs, les organisations intermédiaires, les institutions de financement, mais aussi les jeunes et les médias.	Les rencontres hybrides (en présentiel et en ligne) ouvertes au public en visant essentiellement les décideurs politiques, les entrepreneurs, les organisations intermédiaires, les institutions de financement, les jeunes et les médias sur la nouvelle vision économique de la francophonie, les solutions innovantes et les expériences réussies au sein de l'espace francophone.			Lien fort : contribution directe à la SEF	Fiche synthétique du projet commerce et investissements	Autorités politiques et économiques des pays membres et des organisations d'intégration régionale ; Agences nationales de promotion commerciale, des exportations et des investissements ; Fédérations de chambres de commerce et d'industrie, groupements professionnels, réseaux économiques francophones, banques régionales de développement, partenaires internationaux
	e. Rénover et renforcer les cadres de dialogue, de concertation et de coopération avec les organisations internationales et régionales en vue de développer des plaidoyers sur des thèmes d'intérêt majeur pour les pays francophones et de favoriser des projets de coopération à leur intention.	Développement des complémentarités et des connectivités économiques entre des entreprises et des pays de l'espace francophone par le commerce et les investissements	Cette action consiste à appuyer les agences nationales de promotion du commerce, des exportations et des investissements à mieux atteindre leurs objectifs au service des entreprises	L'atteinte des objectifs au service des entreprises par les agences nationales de promotion du commerce, des exportations et des investissements bénéficiaires du soutien de l'OIF.			Lien fort : contribution directe à la SEF	Fiche synthétique du projet commerce et investissements	Autorités politiques et économiques des pays membres et des organisations d'intégration régionale ; Agences nationales de promotion commerciale, des exportations et des investissements ; Fédérations de chambres de commerce et d'industrie, groupements professionnels, réseaux économiques francophones, banques régionales de développement, partenaires internationaux

4.2 Modélisation de l'articulation des axes de la SEF

Il s'agit d'une représentation simplifiée de l'articulation des axes de la stratégie économique pour la Francophonie pour fluidifier sa lecture et sa compréhension. Le modèle identifie respectivement de gauche vers la droite toutes les relations de causes à effets entre les actions contribuant à la stratégie économique pour la Francophonie et les objectifs de cette dernière en fonctions de leurs axes. Le modèle mentionne également les différentes preuves d'évidences qui constituent les indicateurs de réalisation dans leurs phases initiales avant qu'ils ne soient testés et validés.

MODELISATION DE L'ARTICULATION DES AXES DE LA SEF





Chapitre 5 : conclusion et recommandations

À l'issue de la réalisation de notre mandat qui consiste à contribuer au suivi et à l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie économique pour la Francophonie, nous avons survécu à un long processus d'exécutions de plusieurs tâches qui n'étaient pas toutes parfaites. C'est-à-dire, nous avons appris de nos erreurs chemin faisant jusqu'à l'obtention du résultat final de notre étude. Dans les lignes qui suivent, nous allons d'abord élaborer une brève conclusion en fonction de tout ce qu'on accompli ensuite nous ferons quelques recommandations allant dans le sens d'amélioration en fonction de l'expérience acquise tout au long de ce stage.

5.1 Conclusion

À l'occasion du stage de fin d'études effectué à l'organisation internationale de la francophonie en vue de l'obtention de la maîtrise en Administration publique, profil pour professionnels, concentration Évaluation de programmes, nous sommes chanceux d'inscrire tête haute sur notre actif plusieurs prouesses en ma qualité de finissant à l'école nationale d'administration publique et de chargé de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la stratégie économique pour la Francophonie. Sommairement, ces 15 semaines de travail dans un environnement multiculturel nous ont enrichi de la manière suivante :

- nous avons confronté les connaissances théoriques et habiletés acquises dans le cadre de certains cours à l'ENAP notamment Principes, Processus et Méthodes d'Évaluation des Programmes (ENP7132), Méthodes statistiques d'Évaluation des Programmes (ENP7139), Méthodes qualitatives en Évaluation des Programmes (ENP7147) et tant d'autres, à la pratique professionnelle étroitement liée à la réalisation du mandat.

- nous avons développé plusieurs compétences professionnelles notamment le travail d'équipe, l'autonomie, le sens d'écoute, les nouvelles méthodes de collecte et traitement des données, le processus d'obtention des indicateurs, les manières propices d'interagir avec les cadres et collègues dans un environnement riche en diversité, savoir se tenir dans lors de grandes rencontres (réunions d'équipe, conférences, colloques ...etc.), la culture administrative...etc.

En conclusion, ce stage nous a permis de mettre sur pied un plan de suivi-évaluation de la stratégie économique pour la francophonie que nous avons nommé « Articulation des axes de la SEF » et son cadre logique intitulé « Modélisation de l'articulation des axes de la SEF ». Ce plan de suivi-évaluation est construit en trois étapes notamment l'élaboration des nœuds entre les actions de l'OIF et la stratégie économique pour la Francophonie, qui par la suite sera enrichi par les indicateurs pour devenir la matrice de suivi-évaluation de la SEF avant d'être définitivement considéré comme mécanisme de suivi-évaluation de la SEF lorsqu'il sera enrichi par d'autres détails qui figurent dans l'Articulation des axes de la SEF ».

5.2 Recommandations

Eu égard ce qui précède, nous formulons les recommandations ci-après :

- ⇒ Pour École nationale d'administration publique (Enap) :
 - la durée du stage dans des organismes internationaux doit normalement être plus longue que le minimum requis par l'École nationale d'administration publique afin de permettre aux stagiaires de se familiariser au nouvel environnement multiculturel de travail en amont et de s'adapter aux complexes réalités administratives qui le régit en aval. Dans le contexte de stage à l'international, je propose humblement une durée idéale de 6 mois ou plus, afin

de laisser une marge de manœuvre suffisantes aux stagiaires de bien profiter de l'expérience qui les prépare à une carrière professionnelle réussie.

⇒ Pour la Direction des programmes et évaluations (DPE) au sein de l'organisation Internationale de la Francophonie :

- il est souhaitable que la Direction des programmes et évaluations rédige un document d'accueil à l'attention des stagiaires, qui facilitera l'apprentissage de leur nouvel environnement de travail tout au long du stage. Ce-dernier présentera les détails spécifiques à la DPE notamment l'organigramme interne, la mission principale, les attributions de chaque expert ... etc.
- le document officiel de la stratégie économique pour la francophonie 2020-2025 à la base de notre stage ne contenait pas les actions contribuant à la mise en œuvre de chacun de ses cinq axes, ce qui nous a obligé de parcourir plusieurs documents de l'organisation internationale de la Francophonie afin de soutirer les actions qui contribuent directement ou de manière indirecte à la mise en œuvre de la SEF. Par conséquent, nous recommandons que les prochaines stratégies de l'organisation internationale de la francophonie prennent en compte de ces détails pour faciliter leur processus de suivi et d'évaluation.

Bibliographie

Brunet, I. (2021, Hiver). ENP 7132 : Principes, processus, méthodes d'évaluation de programmes publics, (note de cours imprimées). ENAP

Daigneault, P(dir.). (2011). Les approches théoriques en évaluation. Québec. QC. Cahier de la performance et de l'évaluation Printemps 2011, n°. 42p. ISBN 978-2-9811262-3-8.

Gouvernement du Canada, secrétariat du conseil du trésor. Méthodes d'évaluation des programmes : mesure et attribution des résultats des programmes. Troisième édition.159p.
<https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/meth/pem-mep-fra.pdf>

Gouvernement du Canada, secrétariat du conseil du trésor. (2004). La fonction d'évaluation au Gouvernement du Canada. Ébauche. Centre d'excellence du Canada. 30p.
<https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/func-fonc-fra.pdf>

Hurteau, M., Houle, S., & Guillemette, F. (2012). L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible. Montréal. QC : Presses de l'Université du Québec. 200p. ISBN 978-2-7605-3548-0.

Jacob, S. (2006). L'évaluation de programmes au Québec : un état des lieux. Télescope. Vol.13.n°1 printemps-été. P.9-18.

Kusek, J., Rist, R. (2006). Vers une culture de résultat : dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats. Québec. QC : Vivianne Moreau. 219p. ISBN 2-89035-391-5.

Lemieux, V. (2006). Évaluation de programmes et analyse des politiques. Télescope. Vol.13.n°1 printemps-été. P.1-8.

Ramirez, R., Brodhead, D. (2013). Évaluation axée sur l'utilisation. Penang. Malaisie. Southbound. P.130. ISBN 978-983-9054-61-3.
<https://evaluationinpractice.files.wordpress.com/2013/04/ufepriimerfrench.pdf>

Ridde, V., Dagenais, C. (2012). Approches et pratiques en évaluation de programmes. Montréal. QC : Presse de l'université de Montréal. 2è édition. 469p. ISBN 978-2-7606-2782-6.

Viel. A. (2006). L'utilité de l'évaluation : des conditions favorables et des pratiques variées. Télescope. Vol.13.n°1 printemps-été. P.31-37.

Sources web

<https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Langue-francaise-et-langues-de-France/Nos-missions/Encourager-le-multilinguisme/Francophonie-et-multilinguisme>

<https://www.francophonie.org>

<https://www.corep.fr/guide-du-rapport-de-stage/rediger-rapport-de-stage/methodologie-rapport-de-stage/>

Annexes

Annexe 1 : Représentation géographique de l'espace francophone



Annexe 2 : Organes de la francophonie

- Organisation internationale de la Francophonie (OIF)
- Agence universitaire de la Francophonie (AUF)
- TV5
- Université Senghor d'Alexandrie
- Association internationale des maires francophones (AIMF)
- Conférence des ministres de l'Éducation nationale des pays ayant le français en partage (CONFÉMEN)
- Conférence des ministres de la Jeunesse, des Sports des pays ayant le français en partage (CONFESJES)
- Assemblée parlementaire de la Francophonie (APF)

Annexe 3 : Les secrétaires généraux de l'OIF

N°	Portrait	Nom	Pays	Date de naissance (et de décès)	Mandat	Note
1		Boutros Boutros-Ghali	 Égypte	14 novembre 1922 - 16 février 2016	16 novembre 1997 - 31 décembre 2002	Élu le 16 novembre 1997 lors du VII ^e Sommet de la francophonie à Hanoï au Viêt Nam, premier titulaire de la fonction ² .
2		Abdou Diouf	 Sénégal	7 septembre 1935	1 ^{er} janvier 2003 - 31 décembre 2014	Réélu, le 29 septembre 2006, pour un deuxième mandat lors du XI ^e Sommet de la francophonie à Bucarest en Roumanie ³ , réélu une troisième fois lors du XIII ^e Sommet à Montreux, jusqu'au 31 décembre 2014.
3		Michaëlle Jean	 Canada  Haïti (naissance)	6 septembre 1957	1 ^{er} janvier 2015 - 31 décembre 2018	Élue le 30 novembre 2014 lors du XV ^e Sommet de la francophonie à Dakar ⁴ , première femme à exercer cette fonction. Son mandat commence au 1 ^{er} janvier 2015. Elle n'est pas reconduite dans ses fonctions lors du sommet d'Erevan, le 12 octobre 2018.
4		Louise Mushikiwabo	 Rwanda	22 mai 1961	Depuis le 1 ^{er} janvier 2019	Élue le 12 octobre 2018 lors du XVII ^e Sommet de la francophonie à Erevan.

